

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث نظام LMD

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

الاستثمار في رأس المال البشري وإسهامه في صناعة الولاء التنظيمي للموظفين

- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية (تلمسان ، سيدي بلعباس)-

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د. موساوي زهية

بن يحي شهرزاد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د احمد بليشير محمد
مشرفا ومقررة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة أ	د . موساوي زهية
ممتحن	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ. د عمر بلخير جواد
ممتحن	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ. د أرزي فتحي
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة أ	أ.د حمادي لمياء
ممتحنة	المدرسة العليا لإدارة الاعمال تلمسان	أستاذة محاضرة أ	د. موساوي رفيقة

السنة الجامعية: 2022/2023





"إنني أطلب من مساعدي أن يديروا الشركة وكأنها الرصيد الوحيد الذي تملكه أسرهم، إنهم

لا يستطيعون بيعها ولكنهم سيملكونها لمئة عام."

**وارنت بوفيت Warren BUFFETT (مدير عام)**

---

<sup>1</sup>- وارن بوفيت: رجل أعمال واشهر مستثمر أمريكي في بورصة نيويورك، رئيس مجلس إدارة شركة "بير كشير هاتاواي" وهو ثالث أغنى أغنياء العالم لعام 2014 حسب مجلة "فوريس الأمريكية"، حاصل على شهادة ماستر في علوم الاقتصاد.

## شكر و عرفان

بداية أحمد الله العليّ القدير على ما من علينا من علم متواضع

وألهمنا قوة الصبر و التحمل

لإعداد هذا العمل لأنه من باب "من لم يشكر الله لم يشكر الناس"

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة "موساوي زهية" المشرفة على هذا العمل الذي أعتته

بملاحظاتها القيمة طيلة إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشكر كل الأساتذة الذين قدموا لي النصح و التوجيه لإتمام هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر للموظفين عامة و الإطارات خاصة في المؤسسات محل الدراسة الذين تكرموا

وأجابوا على كل استفساراتنا

كما نتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

فالشكر للجميع من ساعدني ووقف معي ولو بابتسامة لكم جميعا مني جزيل الشكر وفائق التقدير

والاحترام جزاكم عنا خير الجزاء.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ، و الصلاة و السلام على محمد طيب القلب و دوائها ، عافية الأبدان  
و شفائها ، و نور الأبصار و ضيائها ، أما بعد :

الحمد لله ، و الشكر لله الذي وفقني لختم مشواري الدراسي بهذه الثمرة المتواضعة و التي كانت  
محصلة درجتي التعليم كله ، و أتمنى أن تكون في المستوى حتى تستحق أن أهديها إلى :

\* النور الذي أضاء دربي ، و تتبع خطي سيرتي ، و الشمس التي لم تعد يوماً عن حياتي ، إلى منبع  
الحنان إليك أمي الحبيبة .

\* إلى الذي أحبه أن أرفع مشعل العلم دوماً ، و أراد أن اشق طريق نجاحي ، إليك والدي العزيز

\* إلى اقرب الناس إلى قلبي بعد أمي و أبي ، إخوتي الذين كانوا سنداً لي منذ أول يوم ، على  
رأسهم أخي الأكبر " هشام " و زوجته و أولاده ، و إلى أخي الأصغر " محمد زكرياء " و أختي الغالية "  
فاطمة الزهراء " و زوجها و أولادها .

إلى كل الأهل و الأقارب

\* إلى أغلى من تقاسمت معهم أجمل اللحظات . أكن لهم أسمى و أغلى مشاعر الصدق و الاحترام .

\* و إلى من علمني حرفاً و أدلني أن العلم نور و أمد لي يد العون . إلى كل هؤلاء أقول :

شكراً ..

بن يحيى شهرزاد

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري بإبعاده المتمثلة في (التعليم ، التدريب و الصحة) على صناعة الولاء التنظيمي للموظفين ، من خلال الاعتماد على الممارسات التي تهدف إلى الاستثمار في رأس المال البشري ، حتى تستطيع هذه الأخيرة المساهمة في صناعة الولاء التنظيمي .وقصد تحقيق أهداف الدراسة ، واختبار الفرضيات المقدمة تم الاستعانة بإستبيان وزع على عينة من الإطارات في بعض المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، وتم معالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.V26.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطيه وأثر ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده على الولاء التنظيمي، كما يوجد اختلاف في مدى تأثير كل بعد من الأبعاد السابقة على الولاء التنظيمي.

كما أن على المؤسسات الاقتصادية الوطنية الاهتمام أكثر بكفاءتها البشرية، والاستثمار فيها لصناعة الولاء التنظيمي لضمان بقائهم و استمراريتهم في العمل حيث أصبح المورد البشري في الوقت الراهن ثروة و خيار إستراتيجي لا بد من الاستثمار فيه لمواجهة المنافسة بنجاح، وضمان القدرة على الاستمرار ، البقاء والتميز.

**كلمات مفتاحية :** رأس المال البشري ، الاستثمار في رأس المال البشري ، التعليم ، التدريب ، الصحة ، الولاء التنظيمي.

## Résumé :

Cette étude visait à déterminer dans quelle mesure l'investissement dans le capital humain impacte des dimensions (éducation, formation et santé) sur afin qu'il puisse contribuer à l'industrie de la loyauté organisationnelle des employés, en s'appuyant sur des pratiques visant à investir dans le capital humain, afin que ces derniers puissent contribuer à l'industrie de loyauté organisationnelle. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, les hypothèses présentées ont été testées à l'aide d'un questionnaire qui a été distribué à un échantillon dans les institutions économiques nationales et traitées dans le cadre du programme statistique SPSS. V 26.

L'étude a révélé un certain nombre de résultats, notamment l'existence d'une relation corrélative et un impact statistiquement significatif entre l'investissement dans le capital humain dans ses dimensions sur la loyauté organisationnelle, et une différence dans la mesure où chacune des dimensions précédentes affecte la loyauté organisationnelle.

Les institutions économiques nationales devraient également accorder plus d'attention à leurs compétences humaines et investir en elles pour l'industrie de la loyauté organisationnelle afin d'assurer leur survie et la continuité dans le travail. Les ressources humaines sont maintenant une richesse et une option stratégique dans laquelle l'investissement est nécessaire pour contrer la concurrence, assurer la durabilité, la survie et l'excellence

**Mots-clés :** capital humain, investissement dans le capital humain, éducation, formation, santé, loyauté organisationnelle

## Abstract:

This study aimed to identify the extent of the impact of investment in human capital with its dimensions (education, training and health) on the industry of organizational loyalty of employees, based on practices that aim to invest in human capital, so that the latter can contribute to the industry's organizational loyalty. In order to achieve the objectives of the study and to test the hypotheses presented, a questionnaire was distributed to a sample of executives of national economic institutions and its data were processed by the statistical program SPSS.V26.

The study revealed a number of findings, including the existence of a correlative relationship and a statistically significant impact between human capital investment in its dimensions on organizational loyalty, and a difference insofar as each of the previous dimensions affects organizational loyalty.

National economic institutions should also pay more attention to their human skills and invest in them for the industry of organizational loyalty to ensure their survival and continuity in the work. Human resources are now a wealth and a strategic option in which investment is needed to counter competition, ensure sustainability, survival and excellence.

**Keywords:** human capital, investment in human capital, education, training, health, organizational loyalty

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
أ- خ	مقدمة عامة
الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي.	
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية حول رأس المال البشري
2	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
8	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية لرأس المال البشري
24	المطلب الثالث : إدارة رأس المال البشري
33	المطلب الرابع : ماهية الاستثمار في رأس المال البشري
57	المطلب الخامس : طرق تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري و مخاطر إهماله.
61	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي
61	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
70	المطلب الثاني : أساسيات عن الولاء التنظيمي
86	المطلب الثالث : آثار الولاء التنظيمي و طرق صناعته
95	المطلب الرابع : الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي
109	المطلب الخامس : الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي
113	المبحث الثالث : الاستثمار في رأس المال البشري كأساس لتحقيق الولاء التنظيمي
114	المطلب الأول : مجالات الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين
116	المطلب الثاني: دور التعليم و التعلم في تحقيق الولاء التنظيمي
118	المطلب الثالث: دور التدريب و التكوين في تحقيق الولاء التنظيمي
120	المطلب الرابع: دور الصحة و السلامة المهنية في تحقيق الولاء التنظيمي
122	المطلب الخامس :علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالولاء التنظيمي
125	خلاصة الفصل .
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
127	تمهيد الفصل
128	المبحث الأول : الدراسات العربية

128	المطلب الأول : الدراسات العربية التي تناولت محور "الاستثمار في رأس المال البشري"
138	المطلب الثاني : الدراسات العربية التي تناولت محور "الولاء التنظيمي"
145	المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية
145	المطلب الأول : الدراسات الأجنبية التي تناولت محور "الاستثمار في رأس المال البشري"
152	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية التي تناولت محور "الولاء التنظيمي"
160	المبحث الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة
160	المطلب الأول : أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة
161	المطلب الثاني : الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
162	المطلب الثالث : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
171	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية تلمسان - سيدي بلعباس	
173	تمهيد الفصل الثالث
174	المبحث الأول : لمحة تعريفية عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية
174	المطلب الأول : لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع العام
184	المطلب الثاني : لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع الخاص
192	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
192	المطلب الأول : منهج و أدوات الدراسة الميدانية
201	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
203	المطلب الثالث : التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة
206	المطلب الرابع : التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة
218	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
218	المطلب الأول : التحليل الإحصائي لمحور الاستثمار في رأس المال البشري
245	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي
257	المطلب الثالث : اختبارات الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة
295	خلاصة الفصل .
297	الخاتمة العامة
قائمة المصادر و المراجع	

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
<b>الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي.</b>		
3	تعريفات رأس المال الفكري	(1-1)
4	مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيمات بعض الباحثين	(2-1)
16	أهم التعاريف الخاصة برأس المال البشري	(3-1)
21	مكونات رأس المال الفكري	(4-1)
42	أوجه الاختلاف بين التعليم والتعلم	(5-1)
65	أبعاد الولاء التنظيمي	(6-1)
85	إستراتيجيتي الولاء والضبط	(7-1)
88	آثار الولاء التنظيمي على الفرد و جماعة العمل و المنظمة	(8-1)
<b>الفصل الثاني : الدراسات السابقة</b>		
163	عرض بعض الدراسات السابقة	(1-2)
<b>الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية تلمسان -سيدي بلعباس</b>		
176	توزيع موظفي مؤسسة STARR حسب الفئات	(1-3)
177	تعداد العمال في مؤسسة STARR محل الدراسة منذ عام 2018 إلى 2021	(2-3)
180	التكوينات المنحزة خلال السنوات 2019-2020-2021 في مؤسسة STARR	(3-3)
180	نسبة الغيابات و دوران العمل في مؤسسة STARR	(4-3)
183	توزيع موظفي مؤسسة SOGERHWIT " حسب الفئات	(5-3)
186	توزيع موظفي مؤسسة CHILI TUBE حسب الفئات	(6-3)

189	توزيع موظفي مؤسسة ALG Agro- Industrie حسب الفئات	(7-3)
196	عبارات المحور الثاني الاستثمار في رأس المال البشري	(8-3)
197	عبارات المحور الثالث الولاء التنظيمي	(9-3)
198	درجات مقياس "ليكرت" الخماسي	(10-3)
199	أوزان الإجابات و الأهمية النسبية للوسط الحسابي المرجح	(11-3)
200	مقياس معامل الارتباط المستخدم في الدراسة..	(12-3)
202	توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة	(13-3)
204	نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة	(14-3)
204	نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ لعبارات الدراسة	(15-3)
205	اختبار التوزيع الطبيعي	(16-3)
206	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(17-3)
208	توزيع أفراد العينة حسب السن	(18-3)
211	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	(19-3)
213	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	(20-3)
215	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	(21-3)
217	التحليل الإحصائي لبعء التعليم في القطاع العام	(22-3)
223	التحليل الإحصائي لبعء التدريب في القطاع العام	(23-3)
228	التحليل الإحصائي لبعء الصحة و السلامة المهنية في القطاع العام	(24-3)
231	التحليل الإحصائي لبعء التعليم في القطاع الخاص	(25-3)
236	التحليل الإحصائي لبعء التدريب في القطاع الخاص	(26-3)
240	التحليل الإحصائي لبعء الصحة و السلامة المهنية في القطاع الخاص	(27-3)

243	درجة اهتمام كل مؤسسة بالاستثمار في رأس المال البشري و أبعاده	(28-3)
245	التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي للمؤسسات من القطاع العام	(29-3)
251	التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي للمؤسسات من القطاع الخاص	(30-3)
258	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للتعليم و الولاء التنظيمي	(31-3)
258	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التعليم و الولاء التنظيمي	(32-3)
259	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للتعليم و الولاء التنظيمي	(33-3)
260	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التعلم بشكل مستقل و الولاء التنظيمي	(34-3)
261	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي لمعرفة و الولاء التنظيمي	(35-3)
261	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة بشكل مستقل و الولاء التنظيمي	(36-3)
262	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للكفاءات و الولاء التنظيمي	(37-3)
263	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الكفاءات بشكل مستقل و الولاء التنظيمي	(38-3)
264	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للتدريب و الولاء التنظيمي	(39-3)
265	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التدريب و الولاء التنظيمي	(40-3)
265	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للتمكين و الولاء التنظيمي	(41-3)
266	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التمكين بشكل مستقل و الولاء التنظيمي	(42-3)
267	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للإبداع و الولاء التنظيمي	(43-3)
267	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الإبداع بشكل مستقل و الولاء التنظيمي	(44-3)
269	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للخبرة و الولاء التنظيمي	(45-3)
269	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الخبرة بشكل مستقل و الولاء التنظيمي	(46-3)
271	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للصحة و السلامة المهنية و الأمن المهني مع الولاء التنظيمي	(47-3)

271	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من الصحة المهنية، الأمن المهني، و السلامة المهنية مع الولاء التنظيمي	(48-3)
272	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للصحة المهنية مع الولاء التنظيمي	(50-3)
273	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من الصحة المهنية بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي	(51-3)
274	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للأمن المهني مع الولاء التنظيمي	(52-3)
274	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من الأمن المهني بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي	(53-3)
275	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للسلامة المهنية مع الولاء التنظيمي	(54-3)
276	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من السلامة المهنية بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي	(55-3)
277	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على الولاء التنظيمي	(56-3)
281	نتائج اختبار (Independent Semples T Test) (للفرضية الفرعية الأولى	(57-3)
282	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(58-3)
283	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(59-3)
284	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(60-3)
285	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(61-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
<b>الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي.</b>		
7	عناصر رأس المال الفكري	(1-1)
7	الاستثمار في رأس المال الفكري	(2-1)
20	مفهوم رأس المال البشري	(3-1)
24	مكونات رأس المال البشري	(4-1)
24	أبعاد رأس المال البشري	(5-1)
27	وظائف إدارة رأس المال البشري	(6-1)
30	مصادر الاستقطاب	(7-1)
44	العلاقة بين الأنشطة المتضمنة للتكوين	(8-1)
46	فوائد التدريب	(9-1)
49	أساليب تطوير رأس المال البشري	(10-1)
66	أبعاد الولاء التنظيمي حسب ALLEN & MAYER	(11-1)
74	نموذج ستيرز	(12-1)
123	إستراتيجية إدارة رأس المال البشري	(13-1)
<b>الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية تلمسان -سيدي بلعباس</b>		
193	نموذج الدراسة	(1-3)
207	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في القطاع العام	(2-3)
207	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في القطاع الخاص	(3-3)
208	أفراد العينة حسب السن في القطاع العام	(4-3)
209	أفراد العينة حسب السن في القطاع الخاص	(5-3)
212	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في القطاع العام	(6-3)
212	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في القطاع الخاص	(7-3)
214	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في القطاع العام	(8-3)
214	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في القطاع الخاص	(9-3)
216	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في القطاع العام	(10-3)
216	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في القطاع الخاص	(11-3)

279	نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للبواقي للولاء التنظيمي	(12-3)
279	مخطط الاحتمال الطبيعي لنموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للبواقي للولاء التنظيمي	(13-3)
280	مخطط الانتشار لنموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للبواقي للولاء التنظيمي	(14-3)

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	ملحق الاستبيان
02	قائمة محكمي الاستبيان
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EPE - STAR
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة KHERBOUCHE
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOUGHERWIT
06	الإحصاء الوصفي للمتغيرات في القطاع العام
07	الإحصاء الوصفي للمتغيرات في القطاع الخاص
08	ثبات الاستبيان
09	نتائج الارتباط بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى
10	نتائج الارتباط بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية
11	نتائج الارتباط بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة
12	نتائج الارتباط بالانحدار المتعدد للفرضية الرابعة
13	نتائج اختبار T- TEST للفرضية الخامسة

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

إن أهمية الأعمال في المجتمع ازدادت بشكل كبير مع التطور العلمي و التكنولوجي و انتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة، التي أصبح دورها فعالا على مختلف المستويات، بحيث صارت الأمم و الشعوب تتبارى بمخترعاتها و مكتشفاتها و مدى قوة منظمات الأعمال فيها في ظل الانفتاح، العولمة و التنافسية، و ما تجارب بعض الدول على غرار الصين، اليابان، كوريا الجنوبية، سنغافورة و الهند لأحسن مثال على هذا .

في المؤتمر الأمريكي الأول الذكاء الاصطناعي عام 1980 أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is power" لقد تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال في مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى اقتصاد علمي جديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة و الذي يركز على رأس المال الفكري و المعرفة و على التنافس من خلال الكفاءات و القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (رأس المال، المواد الأولية، العمل).

و هذا ما فرض مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية، لعل أهمها هي جذب و استقطاب أفضل الكفاءات من الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا و مصدرا للإبداع و الميزة التنافسية . يحظى المورد البشري بمكانة كبيرة، إذ يعتبر مورد من أهم الموارد و أصلا من أهم الأصول التي تملكها المؤسسة فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها و إن تحافظ على بقائها و استمراريتها ألا بالاعتماد على هذا الأصل الهام، يتمثل في القدرات الكامنة لدى بعض العاملين و التي من خلالها يمكن طرح أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة . و يتجسد رأس المال البشري في المعارف، و المهارات، والخبرات التي تكتسبها الموارد البشرية من خلال التعليم، و مختلف التكوينات و التدريبات و الرعاية الصحية و النفسية التي يحصلون عليها، و الخبرة المكتسبة سواء في الحياة العامة أو العملية . و بالنظر إلى الدور الفعال الذي يحتله رأس المال البشري، أصبح من الضروري على منظمات الأعمال إيجاد أفضل الطرق و السبل للاستثمار فيه و ذلك لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، حيث يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري محرك أساسي لتنمية قدرات المؤسسة على الصعيد الداخلي و الخارجي، كما أنه يكفل استدامة الميزة التنافسية . كما أن الفكر الإداري الحديث يركز على الاستثمار في رأس المال البشري حيث أكد Brown على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بقوله: "إن رأس المال البشري غير المستثمر كالذهب غير المستخرج" . و بالتالي على منظمات الأعمال تبني مختلف الاستراتيجيات لإشباع حاجات مواردها البشرية و تحقيق بيئة عمل فعالة، مما يتولد لدى العاملين الشعور بالانتماء و رفع الروح المعنوية لهم و زيادة دافعيتهم للعمل، و بالتالي الاستقرار في العمل و عدم الرغبة في تركه، و هذا ما يحقق الولاء التنظيمي للعمال و هذا ما يفرض على المؤسسات تنمية مواردها البشرية و المحافظة عليها، وضمان عدم تقادمها من خلال الاستثمار فيها . و بالتالي لا بد على المنظمات أن تهتم بالتطور التنظيمي، خاصة أن بيئتها متسارعة التغيير، بطريقة تضمن فعالية تنظيمها و ولاء موظفيها .

المورد البشري يعتبر الأساس و العمود الفقري الذي تبني عليه المنظمات و تسند إليه مهام تحقيق أهداف المنظمة، و تطويرها، و نلاحظ أن في الفكر الحالي في مجال الموارد البشرية، إن الإنفاق في هذا المجال هو أنفاق رأسمالي، وحقن استثماري خصب، فما ينفق في مجالها ليس بتكلفة فقط، فهو إنفاق استثماري له عائد شأنه في ذلك شأن أي استثمار آخر، و بالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية، أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، لتأثيره على جوانب متعددة منها الولاء التنظيمي، و من هنا تكمن وجود

## مقدمة عامة

سياسات، و برامج لحماية الموارد البشرية للمحافظة عليها، و ذلك لأنه من المهم كما ذكرنا سابقا استقطاب موارد بشرية ذات قدرة، و كفاءة لكن حمايتها و صيانتها، و المحافظة عليها، أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية في المنظمات العصرية، لتحقيق العديد من المكاسب في المنظمة، منها الاحتفاظ بأفراد متحفزين و مهتمين بوظائفهم مع إمكانية التقدم و التطور لهم. من جانب آخر فالولاء التنظيمي للموارد البشرية يعتبر عنصرا مهما في بلوغ أهداف المنظمة، كما أنه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء، و النمو المستمر في ظل التنافسية الحادة بين المنظمات في العصر الحاضر .

فالمنظمة عبارة عن نظام للعلاقات الاجتماعية المترابطة الصادرة من الأفراد، و الجماعات العاملة بها، حيث تستمر العلاقة القائمة ما دام التحصيل يزيد عن العطاء، وفقا لمعاييرهم القيمة، بما يحقق التعادل من و جهة نظر المنظمة، و الأفراد و الجماعات العاملة بها، و أي خلل يستلزم إعادة التوزيع، حيث أن التوازن بين الأخذ و العطاء يرتبط بنوعين من القرارات، أحدهما يتعلق باستمرار البقاء في المنظمة، أو ترك المنظمة، و الثاني يتعلق بالكم و النوع الذي سيعطيه للمنظمة في حالة البقاء، و لكن من هذه القرارات عوامل، و متغيرات داخلية، و خارجية . و لذلك لا بد من البذل المتبادل من الطرفين و هذا هو بداية الرهان، و ضمان لا استمرار العطاء، و ديمومة الولاء . سنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع الاستثمار في رأس المال البشري في بعض المؤسسات الاقتصادية و مساهمته في تحقيق الولاء التنظيمي، و بناء على ما سبق نطرح :

### 1- الإشكالية التالية:

ما مدى إسهام الاستثمار في رأس المال البشري في صناعة الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسات الاقتصادية الوطنية محل الدراسة ؟

### 2- الأسئلة الفرعية :

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

1 هل يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري محددًا أساسيا في صناعة الولاء التنظيمي؟

2 ما هي الآليات التي تعتمد عليها مؤسسات محل الدراسة لتنمية رأسمالها البشري؟

3 ما واقع كل من الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة؟

4 ما هي مستويات الولاء التنظيمي السائدة في مؤسسات محل الدراسة؟

### 3- فرضيات الدراسة :

اعتمادها على نتائج الدراسات السابقة، و للإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية :

## مقدمة عامة

**الفرضية الأولى :** يوجد علاقة بين التعليم و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة .

و تدرج ضمن هذه الدراسة جملة من الفرضيات الفرعية :

- 1 - يوجد علاقة بين التعلم و صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة .
- 2 - يوجد علاقة بين المعرفة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 3 - يوجد علاقة بين الكفاءة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

**الفرضية الثانية :** يوجد علاقة بين التدريب و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة .

و تدرج ضمن هذه الدراسة جملة من الفرضيات الفرعية :

- 1 - يوجد علاقة بين التمكين و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 2 - يوجد علاقة بين الإبداع و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 3 - يوجد علاقة بين الخبرة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** يوجد علاقة بين الصحة و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة .

- 1 - يوجد علاقة بين الصحة المهنية و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 2 - يوجد علاقة بين الأمن المهني و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 3 - يوجد علاقة بين السلامة المهنية و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

**الفرضية الرابعة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في المؤسسة)

### 4 -الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في صناعة الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة و ذلك من خلال :

- 1 -التعرف على طبيعة الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات محل الدراسة .
- 2 -دراسة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في صناعة الولاء التنظيمي من خلال مختلف ابعاده بمؤسسات محل الدراسة .

## مقدمة عامة

3- التعرف على مدى تأثير الخصائص و الفروق الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، الخبرة الوظيفية) على مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة.

4- تحديد دور الاستثمار في رأس المال البشري من خلال أبعاده الأكثر تأثيرها في صناعة الولاء التنظيمي .

### 5- أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الاستثمار في رأس المال البشري و مساهمته في تحقيق ولاء تنظيمي للموظفين، فإن العصر الحالي يعتمد على اقتصاد المعرفة حيث يعتبر المورد البشري ثروة حقيقية لتحقيق الأهداف، و مواكبة كافة التطورات و التعثرات التي تعيشها المؤسسة ضمن محيط شديد المنافسة و سريع التغير حتم عليها التفطن إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تنمية قدراته و مهاراته و زيادة حصيلة مكتسباته، و العمل على صناعة الولاء التنظيمي للمورد البشري لضمان بقائه في المؤسسة و عدم تركها، و بالتالي فإنها تضمن بقاءها و استمراريتها، و هذا ما حولنا أن نركز عليه غفياً هذه الدراسة تبيان كيفية إسهام الاستثمار في رأس المال البشري في صناعة الولاء التنظيمي للموظفين . تبيان مدى وعي المؤسسات محل الدراسة بأهمية المورد البشري و توضيح مكانته ضمن استراتيجياتها و خططها من خلال الاستثمار فيه، و تحديد مجالاته، و مدى مساهمة المؤسسات المعنية بالدراسة للاهتمام به و المبادرة في تنميته . تعطي نظرة شاملة حول الاستثمار في رأس المال البشري (التعليم، التدريب، الكفاءات و المهارات، المعرفة، الصحة).

### 6- أسباب اختيار الموضوع :

تنحصر أسباب اختيار الموضوع ف النقاط التالية :

#### 1-6 أسباب موضوعية :

1. الأهمية التي تحظى بها المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، و خصوصاً موضوع الاستثمار في رأس المال البشري في الدول المتقدمة
2. نقص البحوث في الجزائر، ذلك أن أغلبها يتناول رأس المال الفكري في إطار عام و إغفال التركيز على جانب الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده على الخصوص.
3. الاهتمام برأس المال البشري أصبح حتمية و على المؤسسات الجزائرية التأقلم معها .
4. التعرف على مختلف الآليات و السبل و الطرق و المجالات التي ينبغي أن تبنى عليها إستراتيجية ناجحة للاستثمار في هذا المورد الحساس.

#### 2-6 أسباب ذاتية :

- 1- اهتمامي الخاص بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي .

## مقدمة عامة

- 2 -معظم الكفاءات في المؤسسات الجزائرية مهملة خاصة المؤسسات العمومية منها .
- 3 -حدائة الموضوع نسبيا و خصوصا في الجزائر و بالتالي الرغبة في إثراء هذا الجانب.
- 4 -الرغبة في دراسة مدى وعي المؤسسات الجزائرية بالارتباط الوثيق بين نوعية و تأهيل المورد البشري في المؤسسة و مستوى ولائه، و الإطلاع على الجهود المبذولة من أجل ترقية و تنمية و تطوير معارف و مهارات رأس مالها البشري .
- 5 -عدم اهتمام بعض المؤسسات الجزائرية بأصحاب الكفاءات، مما يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.
- 7 -منهجية الدراسة :

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة سنعمد على أحد المناهج المتبعة في دراسات علوم التسيير . حيث المنهج العلمي المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي ، التحليلي، حيث تم جمع مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بغرض وصف الظاهرة وصفا دقيقا و الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها.

\* المنهج الوصفي : من خلال الاعتماد على المراجع و الكتب و الرسائل و الأطروحات و المداخلات في الإطار النظري .

\* المنهج التحليلي : خاص بالجانب التطبيقي، من خلال الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المستجوبين حول محاور الاستمارة و ذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

### 8- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

-**الحدود المكانية** : تتمثل الحدود المكانيّة في المؤسسات محلّ الدراسة سابقة الذكر التي تنشط في كل من القطاع العام والقطاع الخاص في كل من ولايتي تلمسان و سيدي بلعباس والمتمثلة في :

- مؤسسة خربوش لصناعة العتاد الفلاحي الجزائري ALG Agro- Industrie

- مؤسسة شي علي انايب CHILI TUBE

- مؤسسة EPE- SOGERHWIT

- مؤسسة ستار EPE- STAR

و هذا المعرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري و مدى مساهمة في صناعة الولاء التنظيمي في كل من القطاع العام و الخاص .

- **الحدود الزمانية**: يتم تحديد فترة الدراسة حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف

الدراسة ، علاوة على مدى تعاون أفراد المؤسسات في تقديم الوثائق و البيانات المتعلقة بالموضوع .

و في هذا الإطار تمت الدراسة الميدانيّة في الفترة الممتدة من 2021/12/10 إلى 2022/10/10، خصصت الفترة الأولى

## مقدمة عامة

منها لدراسة استطلاعية للمؤسسات و إجراء مقابلات حرة (غير مهيكلة) مع بعض المسؤولين في المؤسسات للحصول على المعلومات المتعلقة بالوظائف المختلفة لإدارة العنصر البشري ، مختلف مداخل الاستثمار في رأس المال البشري و أهم مجالات تميز المؤسسات ، و كذلك القيام بمقابلة مع مديري تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات و التعرف على كيفية تعاملها مع مواردها البشرية بصفة عامة، و المعرفة و الكفاءة بصفة خاصة. كما قمنا بالاطلاع على بعض الوثائق و اخذ المعلومات العامة من المؤسسات و مختلف المصالح و الأقسام بها . أما الفترة الأخيرة خصصت لتوزيع استمارات الاستبيان على عينة من الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة .

### -الحدود البشرية:

تتمثل في عينة من الإطارات العاملة بالمؤسسات محل الدراسة ، من إطارات مسيرة ، إطارات سامية و إطارات .

### 9-هيكل الدراسة :

من أجل تحقيق هدف الدراسة قمنا بتقسيم هيكل الدراسة إلى 3 فصول :

الفصل الأول :أدبيات الدراسة .

الفصل الثاني :دراسات سابقة.

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية.

وجاءت فصول هذه الأطروحة على النحو التالي:

- الفصل الأول : يتناول خلفيات نظرية عن الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي .

و ينقسم بدوره إلى 3 مباحث :

المبحث الأول : تناول الإطار النظري لرأس المال البشري و قمنا من خلاله بالتعرف على ماهية رأس المال الفكري ، و ماهية رأس المال البشري .

المبحث الثاني : يتضمن الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي و إدارة رأس المال البشري ، و الذي تناولنا من خلاله مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي ، و ماهية إدارة رأس المال البشري و وظائفها.

المبحث الثالث :قمنا بالتعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في صناعة الولاء التنظيمي ، و ذلك من خلال التعرف على الاستثمار في رأس المال البشري ، و تم التعرف على العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده و الولاء التنظيمي.

## مقدمة عامة

---

- **الفصل الثاني :** دراسة نقدية للدراسات السابقة من خلال عرض مختلف الدراسات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، سواء عربية أو أجنبية من مقالات علمية ، أطروحات و مؤتمرات .
- **الفصل الثالث:** دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسات محل الدراسة ، و تطرقنا من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و خصائص مبحوثي الدراسة، ثم عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة، و أخيرا تطرقنا إلى اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.
- و في الأخير ،الخاتمة العامة التي تتضمن ملخص عام على الموضوع، مع استعراض النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الأول

النُصْبُ النَّظْرِيُّ لِلاِسْتِمَارِ فِي رَأْسِ الْمَالِ الْيَسْرِيِّ وَالْوَلَاءِ التَّظْمِي

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

### تمهيد

أصبحت تختل الموارد البشرية في منظمات الاعمال الحديثة مكانة رفيعة باعتبارها رأس المال الفكري بعد أن أصبحت المعرفة هي الأساس ،لذلك فان منظمات الاعمال تسعى إلى استقطاب أفضل الكفاءات و الحفاظ عليها لان رأس المال البشري يعتبر ميزة تنافسية للمنظمات في العصر الحالي و الاستثمار فيه يعتبر أمرا حتميا في عصر تسود فيه مختلف التغيرات في كافة المجالات ، و أن التأقلم مع مختلف التغيرات الحاصلة يعتمد على اقتصاد معرفي .

يعد رأس المال البشري من أهم موارد المنظمة، حيث يعتمد حسن الأداء وكفاءته على الموارد البشرية وقدرتها على الأداء ولا تتحدد مساهمة الموارد البشرية في الإنجاز من خلال الكفاءة والقدرة والمهارات والخبرات فقط، بل هناك عوامل أخرى تحدد الكفاءة والفاعلية ومن أهمها الرغبة في العمل ومحبته والتي يعبر عنها بالولاء التنظيمي،

الاستثمار في رأس المال البشري هو من أهم التحديات و المقاييس التي تستخدمها المنظمات في الحكم على مدى تميزها و تفوقها في العصر الحالي الذي شهد خلال السنوات الأخيرة و لا يزال يشهد مجموعة من المتغيرات التي مست مختلف جوانب الحياة،و طالت كافة المؤسسات في البلدان النامية منها و المتقدمة على حد سواء،وذلك بسبب تأثيرها على فعالية وإعمال المؤسسة، و عدم حصر نشاطها في الجانب الاقتصادي و الاكتفاء بخدمة مصالحها الذاتية، بل عليها الاهتمام بالدور الاجتماعي وفقا للقدرة و المجال الذي تعمل فيه المنظمات.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

### المبحث الأول : مقارنة مفاهيمية حول رأس المال البشري

رأس المال البشري هو عبارة عن مجموع القدرات المنتجة للأفراد ، و المتمثلة في مجمل الخبرات و المعارف التي لها قيمة اقتصادية بالنسبة لمنظمات الاعمال في العصر الحالي، و التي تجعلها أكثر إنتاجية و قدرة على التكيف<sup>1</sup>.

و بالحديث عن رأس المال البشري لا يسعنا إلا أن نتطرق إلى رأس المال الفكري ، فمعظم الباحثين و الكتاب يرون أن رأس المال البشري هو احد مكونات رأس المال الفكري، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق أولاً إلى رأس المال الفكري ومدى ارتباطه برأس المال البشري.

### المطلب الأول : ماهية رأس المال الفكري.

لقد ظهر المفهوم الاقتصادي لرأس المال منذ أوائل القرن العشرين كجزء من نظام مغلق لعوامل الإنتاج كأرض والعمل ورأس المال<sup>2</sup>، و يعتبر رأس المال " الأصول التي تتراكم نتيجة الحقائق العلمية والرياضية والتي من خلالها يرسى ازدهارنا التقني"<sup>3</sup>. و مع التطور الحاصل في بيئة الاعمال الحديثة مع ظهور اقتصاد المعرفة، أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة . ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغبتهم<sup>4</sup>، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم. و ذلك لزيادة إنتاجيتهم.

### الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع مطلع القرن الحالي، و ذلك لكونه يعتبر أهم أدوات التميز و النجاح لمنظمات الاعمال، و لأهمية هذا المفهوم تباينت التعريفات الخاصة به. و نذكر منها ما يلي في الجدول :

<sup>1</sup> حاتم بن صالح ابو الحداد، رأس المال البشري ادارته و قياسه و استثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة-ميك، القاهرة، 2012، ص98.

<sup>2</sup> أحمد أنور بدر، هل يمكن أن تتحول الأفكار إلى رأس مال، دراسة في مداخل ومكونات ومنظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجموعة 16، العدد 2، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2010، ص193.

<sup>3</sup> حسنى عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر، طبعة 1، 6، القاهرة، 2009، ص17.

<sup>4</sup> عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الدار الاكاديمية للعلوم، 2013، ص38.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

### الجدول رقم (1-1) تعريفات رأس المال الفكري

الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
Stewart	1997	يعرف رأس المال الفكري على انه "المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة" <sup>1</sup> .
منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OECD	1999	رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية لاثنين من الأرصدة غير المنظورة في المنظمة و هي رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري <sup>2</sup>
تعريف الشمري	2014	يعرفه على انه محصلة التفاعلات بين خبرات الموارد البشرية و معارفها و الإجراءات التنظيمية و العلاقات المنطقية التعاونية داخل المنظمة و خارجها <sup>3</sup> .
Marr B	2008	تعرفه بأنه مجموعة من الموارد غير الملموسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، و تساعد المنظمة في تحقيق قيمة مضافة <sup>4</sup> .
Hasen et al	1999	يعرف بأنه "الموجودات التنافسية الغير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح استراتيجي يعتمد على الابتكار و الإبداع و الذي يعد وسيلة لبقاء المنظمة و استمرارها في بيئة عمل ذات التغير السريع" <sup>5</sup> .

#### المصدر : من إعداد الباحثة

- ✓ Stewart ركز في تعريفه لمفهوم رأس المال الفكري على المكون البشري.
  - ✓ Hasen et al و Marr B ركزا في تعريفهما على الأصول غير الملموسة.
  - ✓ الشمري و منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OECD نظرا إلى مفهوم رأس المال الفكري بأنه أكثر تكاملا حيث جمعت بين كل من الجانب البشري و الأصول الغير ملموسة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه : "مجموعة من المهارات و الخبرات و المعارف الضمنية و الصريحة و الاتجاهات و العلاقات الاجتماعية و التنظيمية و استراتيجيات و طرق العمل الخاصة

<sup>1</sup> Stewart T.A, **Intellectual Capital: the new wealth of organization**, New york Doubleday Currency, , 1999, p10.

<sup>2</sup> The organization for economic Co-operation and development(OECD), **Measuring and reporting intellectual capital**, Experience, Isseus and prospect program Nates & Background to technical Meeting and policy and stratgy form, Paris, 1999, p34.

<sup>3</sup> حامد هاشم محمد الراشدي، ادارة راس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، الطبعة الاولى، مكة المكرمة، 2017

<sup>4</sup> Marr,B, Impacting futur value : **How to manage your intellectual capital. Management accounting guideline(MAG)** jointly published by CMA, AICPA, and CIMA, 2008, <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/200809//mag-intcapital-eng.pdf>.

<sup>5</sup> Hassen, MT, Nohria, N & Tierney, T, **What is your strategy for managing knowledge ?** Harvard Business Review, vol.77, no.2, 1999, pp.106-116.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

بالعاملين بالمؤسسات سواء الخاصة أو العامة و التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات و رفع جودة أدائها و تميزها و استمرارها ".<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني : أهمية رأس المال الفكري.

- ✓ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس في عالم اليوم، حيث يلعب دورا مهما في بناء المنظمة المتعلمة المستحبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير، كما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات<sup>1</sup>.
- ✓ يساهم الاهتمام برأس المال الفكري في دعم عمليات التنمية المستدامة و تحقق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية و البشرية.
- ✓ أصبح رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة و مصدر رئيسي للثروة و الازدهار<sup>2</sup>.
- ✓ الاهتمام برأس المال الفكري يؤدي إلى سلسلة من النجاحات في مستوى المنظمة ، فالتخصيص الكفاء للموارد ينتج عنه قدرة المنظمة على تحديد قدرتها و التنبؤ بأعمالها المستقبلية.

#### الفرع الثالث : عناصر رأس المال الفكري

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مكونات رأس المال البشري، الجدول الموالي يوضح ذلك :

#### الجدول رقم (2-1) مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيمات بعض الباحثين

مكونات رأس المال الفكري					الباحث
رأس مال التجديد و التطوير	رأس مال الأصول الفكرية	رأس المال العلاقات	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري	
		✓	✓	✓	Suciuetal 2012
		✓	✓	✓	Roodt 2011
		✓	✓	✓	ويح 2013

محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص8.

العزبي، سعد و نعمة ، نعم حسين، اثر رأس المال الفكري في اداء المنظمة دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (8)، العدد(28)، 2001، ص ص 155-191.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

		✓	✓	✓	محمد و الزاندي 2015
✓	✓	✓	✓	✓	صبره 2015
		✓	✓	✓	Bontis 1999
		✓	✓	✓	مرسي 2013
	✓	✓		✓	Stewart 1997

المصدر: الصمداني، محمد علي عوض، معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العالي بمحافظة الليث من وجهة نظر قاداتها، مجلة القراءة و المعرفة، مصر، 2016 المجلد (1)، العدد (44)، ص 181.

من خلال الجدول السابق نجد أن أغلب الباحثين يشيرون إلى وجود ثلاث مكونات لرأس المال الفكري وتمثل هذه المكونات في:

**1 - رأس المال البشري :** يعتبر رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري، وسيتم التطرق له بالتفصيل في المطلب الثاني<sup>1</sup>. ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري:

- **قدرات العاملين:** القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة مستوى جودة العاملين قدرة التعلم لدى العاملين كفاءة عمليات تدريب العاملين قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار
- **إبداع العاملين :** قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين
- **اتجاهات العاملين:** تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة درجة رضا العاملين معدل دوران العمل متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

**2 - رأس المال الهيكلي :**

يشير رأس المال الهيكلي على أنه "المعرفة التي تمتلكها المؤسسة فعلاً"<sup>2</sup>، و يتضمن رأس المال الهيكلي كل مخازن المعرفة في المؤسسة ماعدا المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد، والتي تتضمن قواعد البيانات والمخططات التنظيمية

<sup>1</sup> صالح، رضا ابراهيم، " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، معهد الإدارة العامة. 2009، ص 13

<sup>2</sup> Michael Armstrong, Human Resource management practice, kogan page, 11th edition, London and Philadelphia, 2009, p 68.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

والإستراتيجيات والروتينيات وأي شيء له قيمة للمؤسسة<sup>1</sup>، ويتمثل الدور الرئيسي لرأس المال الهيكلي في الربط بين مصادر المؤسسة في العملية التي تخلق قيمة للزبائن، وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة ويتضمن<sup>2</sup>:

- الهياكل التنظيمية؛

- أنظمة التشغيل والعمليات والإجراءات؛

- البنية التحتية للاتصالات والمعلومات؛

- أنظمة البحث والتطوير؛

- نظم المعلومات الإدارية؛

- الثقافة التنظيمية.

### 3 - رأس المال العلائقي الزبوني :

يعتبر رأس المال العلائقي عنصر من عناصر رأس المال الفكري، إذ يشير إلى العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة<sup>3</sup>. إذن يعكس رأس المال العلائقي طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة. وبالتالي فإن رأس المال العلائقي يركز بالدرجة الأولى على الزبائن، و بأن رأس المال العلائقي يتكون من عدة أجزاء التي تتعلق برضا الزبائن عن طريق تلبية حاجاته ورغباته، وولاءه عن طريق تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المؤسسة، والاحتفاظ به من خلال استمرار التعامل مع المؤسسة وقدرتها على استبقائه لديها، وتمكينه بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Nick Bontis, and al, **Intellectual capital and business performance in Malaysian industries**, Journal of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, 2000, p 05.

<sup>2</sup> Philip Stiles and Somboon kulvisaechana, Op.cit, pp 07-08

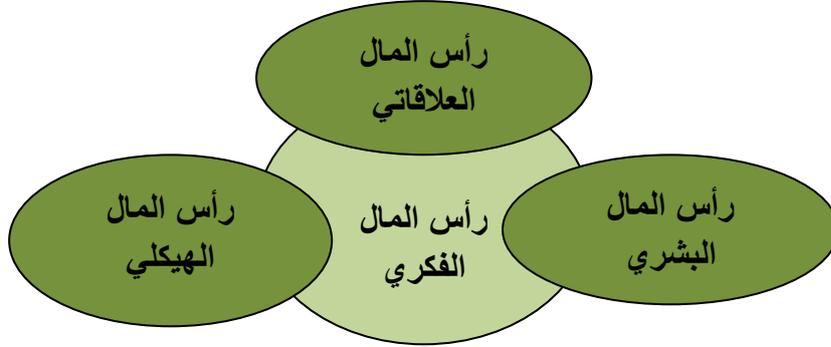
<sup>3</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 366.

<sup>4</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 231.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الشكل رقم (1-1) : التوضيحي عناصر رأس المال الفكري.

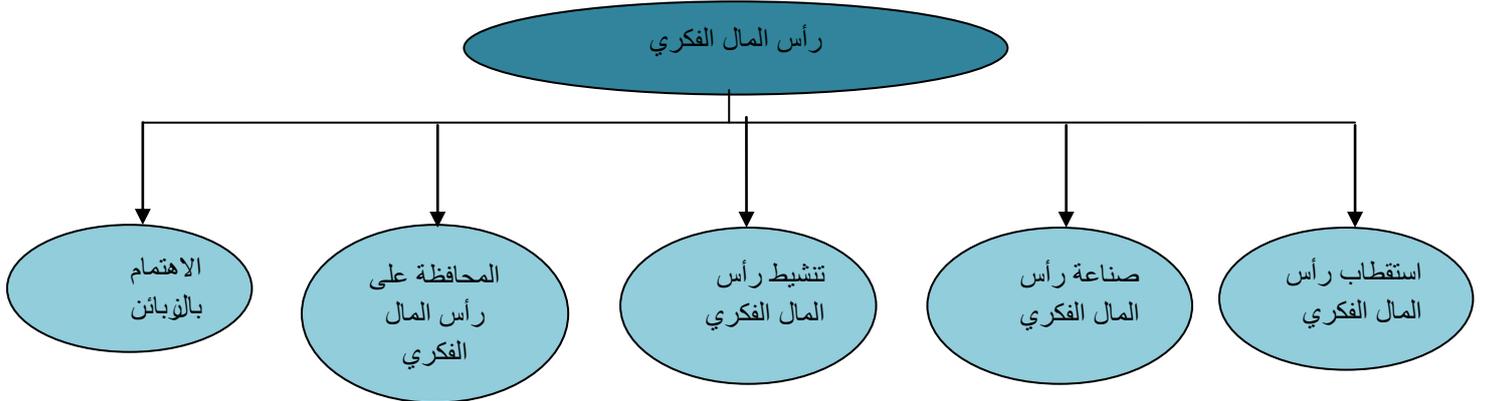


المصدر : حاتم بن صالح ابو الجدائل، راس المال البشري ادارته و قياسه و استثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، 2012، ص161.

وبعد أن تعرفنا على مكونات رأس المال الفكري يتضح لنا أنه يتكون من ثلاثة مجموعات تتمثل في رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي ورأس المال البشري، حيث يعتبر هذا الأخير من أهم عناصر رأس المال الفكري باعتباره المصدر الرئيسي للمعرفة خاصة المعرفة الضمنية الخاصة بعقول الأفراد، والتي تعتبر بحد ذاتها مصدرا للميزة التنافسية نظرا لصعوبة تقليدها من قبل المنافسين.

ونظرا لأهمية رأس المال الفكري كونه مصدرا للميزة التنافسية في المؤسسات، فإن الاهتمام به يعد أمرا حتميا نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحالي لذلك فإنها تعمل على تكوين رأس مال فكري قادر على مواكبة التطورات والاستثمار فيه كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم : (1-2) الاستثمار في رأس المال الفكري



المصدر : ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص23.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

#### المطلب الثاني : مفاهيم أساسية لرأس المال البشري

إن فكرة رأس المال البشري فكرة قديمة ظهرت مع ظهور المدرسة الكلاسيكية في القرن 19، و منذ ذلك الوقت تم اعتباره مصدرا من مصادر المؤسسة الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، و يعتبر من أهم مكونات رأس المال الفكري .

#### الفرع الأول : التطور التاريخي لرأس المال البشري.

لقد كانت بداية الاهتمام بفهوم رأس المال البشري في القرن السابع عشر، فقد كان William Pett هو أول من مهد لمفهوم رأس المال البشري حيث في سنة 1691 حدد قيمة العمال في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، و أكد على نوعية العمالة<sup>1</sup>.

و في سنة 1776 اقترح Adam Smith بان يتم تحديد أجور العمال و فقا لما بذلوه من وقت و جهد و كلفة لكسب القدرات و المهارات المطلوبة لأداء مهامهم<sup>2</sup>، كما قام William Far في سنة 1853 باقتراح القيمة الصافية لمكاسب الشخص المستقبلية. و في عام 1867 رأى Theodore Wttstein انه ينبغي استخدام القيمة الحالية للدخول المستقبلية للأشخاص كقاعدة في احتساب المطالبات في حال المطالبات بالتعويضات عن فقد الأرواح. و امتداد لما قام به Wittsein عمل كل من Louis Dublin و Alfred Lotka في مجال التامين .

و في سنة 1890 أكد Alfred Marshal على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال قوله "أن أؤمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، كما قام Simon Kuznets بتأكيد أن العدد الكبير للسكان شيء ايجابي و ذلك لاحتمال وجود عباقرة فيه.

ظهرت فكرة رأس المال البشري عند الاستراتيجيين في مجال التسيير من خلال مقارنة الموارد و القدرات ، حيث انتقل الاتجاه بغية رفع الأداء للتركيز على الموارد التي تمتلكها المؤسسات و الاهتمام بما بطريقة تلي حاجات الزبائن و طلبات السوق ، و بالتالي تؤكد النظرية على أهمية الموارد الداخلية و الكفاءات في امتلاك الميزة التنافسية. كما يؤكد أصحاب نظرية الموارد على أهمية الموارد و الأصول اللامادية و يعتبرونها رأس مال معرفي، و يقرون على سهولة تقليد و

<sup>1</sup>حاتم بن صالح ابو الجدائل، رأس المال البشري ادارته و قياسه و استثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة-ميك، القاهرة، 2012، ص201

<sup>2</sup> R. Petty, J. Guthrie, intellectual literature review measurement, reporting and management, Vol N°2, journal of intellectual capital, 2000, P176.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

تحييد المزايا التنافسية في إطار الموارد المادية من طرف الآخرين، بينما يصعب تقليد المزايا التنافسية القائمة على الأصول الفكرية و ذلك بحكم المعرفة لا يمكن تقليدها بسهولة.<sup>1</sup> تشير قرارات الاستثمار في المقام الأول إلى التعليم والتدريب والخدمات الصحية والتعزيزات الأخرى المتعلقة بالمعرفة والصحة من خلال تقييم الإيجابيات والسلبيات (بيكر ، 1993)<sup>2</sup>.

و بالتالي أن الاهتمام بالعنصر البشري كان على مر القرون ، حيث اعترف علم الاقتصاد الكلاسيكي بان أهم عوامل الإنتاج هما الجهد المبذول و رأس المال البشري و لكن مع مر القرون و إسهامات العديد من اقتصاديات رأس المال البشري في اقتراح العديد من طرق الاستثمار في رأس المال البشري و اعتباره ميزة تنافسية لنجاح المؤسسات ، و بالتالي أصبحت المعرفة كأحد أهم عوامل الإنتاج في العصر الحالي بالإضافة إلى التكنولوجيا و ذلك لمواجهة مختلف التحديات ضمن بيئة سريعة التغير.

الفرع الثاني : نظريات رأس المال البشري و النقد الموجه لها.

#### – نظريات رأس المال البشري :

نظرية رأس المال البشري هي نظرية اقتصادية بارزة ، تؤسس هيكل الاستراتيجيات الحكومية. يُنظر إلى رأس المال البشري كعامل أساسي مساهم في الأداء الاقتصادي. تتمثل إحدى الاستراتيجيات الرئيسية في تحديد الأداء الاقتصادي في فكرة النظر إلى الأفراد على أنهم عوامل منسقة وعوامل مرتبطة مثل ابتكارات التكنولوجيا الفائقة والبحث والإبداع والإنتاجية والتعليم والقدرة التنافسية كمؤثر اقتصادي رئيسي .

ظهر مفهوم رأس المال البشري من الإقرار بأن قرارات الاستثمار فيها ، سواء من قبل الأفراد أو من قبل المنظمات ، مماثلة لقرارات الاستثمار الأخرى التي يتخذها أي منهما يعرف على التوالي باسم الاستثمار في رأس المال البشري، اقترح Bontis (1996) أن النفقات التي يتكبدها الأفراد والإدارات العامة المتعلقة بالتعليم والتدريب يُنظر إليها على أنها استثمارات تدر عوائد اقتصادية وغير اقتصادية في المستقبل. ومع ذلك ، فإن مكاسب الدخل الناتجة عن التدريب تنخفض بشكل كبير مع مرور الوقت مما يؤدي إلى انخفاض التعلم. ومن ثم ، ينبغي تكرار التدريب للحفاظ على

<sup>1</sup> بن حديجة منصف ، رأس المال البشري واقعة للاداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق اهراس ) مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية العدد 10 ، 2013 ، ص ص 162-163.

<sup>2</sup> Becker, G. S. Nobel lecture: The economic way of looking at behaviour. *The Journal of Political Economy*, 101(3), 1993 , 385-409

# الفصل الأول: التأسيس النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

مزاياه<sup>1</sup>. آدم سميث خبير اقتصادي في عام 1776 ، جادل في ثروة الأمم بأن الفروق بين أساليب عمل الموظفين بمستويات تعليمية وتدريبية مختلفة تعكس الفروق في العائدات الأساسية لتغطية نفقات الحصول على تلك المهارات. يمكن بالتأكيد مقارنة عائد رأس المال البشري بالعائدات من الاستثمارات المادية ولكن توجد قيود لأن الموظفين يعتبرون أهم الأصول في مؤسسة تعليمية ولكنهم غير مملوكين من قبل المنظمة. بناءً على مفهومه ، تمت صياغة علم رأس المال البشري لاحقاً في الستينيات.

### أولا النظريات الكلاسيكية

- من أهم إسهامات الباحثين في نظرية رأس المال البشري حيث بنيت هذه النظرية من طرف أعمال SCHULTZ في الستينات من القرن الماضي، وبإسهامات كل من BAKER وMENSER .

1- دراسات SCHULTZ « 1961 » اقتصادي أمريكي متخصص في اقتصاد التطوير و نال جائزة نوبل سنة 1979. 1: - الاستثمار في التعليم

إن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا من خلال أبحاث شولتز، حيث يعرف رأس المال البشري على انه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية. كما حاول تقديم تفسيرات عن الزيادة في الدخل، من خلال محاولته تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات غير المادية والتي اصطلح عليها "الرأس المال البشري"<sup>2</sup>، كما أشار شولتز إلى نقطتين مهمين هما :

1 - تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري

2 - العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

كما انه اعتبر أن أكبر خطأ وقع فيه الاقتصاديون و هو أنهم تعاملوا مع رأس المال البشري بصورة هامشية ، حيث إن بعضهم اعتبر التعليم وسيلة لخلق و تكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شان الفرد و تسيء إلى معنوياته.

وقد اعتبر أن عملية التعليم هي أفضل وسيلة في الاستثمار في رأس المال البشري مدعماً قوله بأبحاث قام بها على العمال الزراعيين في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث لاحظ أن زيادة الإنتاجية نتجت عن

الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وتزويدهم بمنح دراسية... الخ<sup>3</sup> ) فان التعليم يعد محركاً

<sup>1</sup> Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B, Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal Studies*, 20(1), 1999, p09.

<sup>2</sup> أسامة أحمد محمد الفيل ، الإستثمار في الموارد البشرية ، دراسة إقتصادية إسلامية ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2014

<sup>3</sup> راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002 ص 66.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

للمنمو الاقتصادي يقود إلى قوة عمل أكثر مهارة و إنتاجية و من ناحية أخرى فان التعليم يعتبر اعتيادية

فمع زيادات الدخل تميل معدلات التسجيل المدارس و في الجامعات و المعاهد إلى الارتفاع<sup>1</sup> .

كما صنف أشكال الاستثمار في الرأس المال البشري إلى خمسة مجموعات كبرى :

1-الصحة

2-التدريب والتكوين أثناء العمل

3-التعليم الرسمي

4-تعليم الكبار

5-الهجرة و التنقل من اجل الاستفادة من فرص عمل أفضل.

2- **إسهامات BEKER ( الاستثمار في التدريب) :** BEKER اقتصادي أمريكي ساهم في تطوير نظرية رأس

المال البشري و هو صاحب جائزة نوبل للاقتصاد عام 1992، يدرج ضمن إسهاماته أن الاستثمار في رأس المال

البشري يتمثل في كل النشاطات التي يمكن إن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أو إشباع

لرغبات ببيكولوجية ومن بين أنواع هذه الاستثمارات :

1 -التعليم

2 - التدريب في مكان العمل

3 -الهجرة

4 -البحث عن المعلومات حول الأسعار والمداخيل

5 - الصحة.

لقد افترضت نظرية بيكر وجود بعض المتغيرات و المحفزات و المحددات لاندماج المنظمة في إستراتيجية الاستثمار في

رأس المال البشري ، و من أبرزها المتغيرات المتوقعة من الفرد و التفاوتات في الأجور و هامش الخطر و محتوى المعرفة.

كما ركز BECKER تحليله النظري على انعكاسات الاستثمارات في الرأس المال البشري عن طريق التدريب في

مكان العمل على المداخيل بالاعتماد على نظرية سلوك المؤسسة، و يميز بين نوعين من التدريب<sup>2</sup> :

1- **التدريب العام :** هو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد سواء في المؤسسة التي يتدرب فيها، أو أي

مؤسسة أخرى قد يعمل فيها، مثل ذلك الأستاذ المتدرب في جامعة ما فانه يزيد الإنتاجية الحدية للجامعة الذي تدرب

فيه، ويمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في جامعة أخرى.

<sup>1</sup> حمد صالح تركي القرشي ي ، علم اقتصاد التنمية ، دار إثناء ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2010، ص 382.

<sup>2</sup> مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، ابو ظبي ، 2004، ص 67.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

**ب - التدريب الخاص :** هو كل تدريب يزيد الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية في مؤسسة أخرى مثل تدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسة. \* قد يحصل أصحاب العمل الذين يقدمون "تدريبًا عامًا" على بعض عائد الاستثمار ولكنهم قد يكونون أيضًا في وضع غير مرغوب بمجرد أن يترك الموظف وظيفته ويتم نقل العائدات إلى الموظف الجديد صاحب العمل. لذلك ، تفضل الشركات عدم الدفع مقابل "التدريب العام" بسبب تنقل العمالة. من ناحية أخرى ، الأفراد الذين يتلقون تدريبًا عامًا يمكنهم استغلال مهاراتهم و التنقل في سوق العمل ، والتفاوض على رواتب أعلى ، والحصول على عمل أفضل. في المقابل ، يرغب أصحاب العمل في الاستثمار في "تدريب خاص بالشركة" حيث يمكن رؤية المكاسب في أشكال زيادة الإنتاجية ، والاحتفاظ بالموظفين ، و وولاء الموظفين ، سوق عمل داخلي أقوى يقلل من تكاليف الاستبدال ، وكذلك رواتب أعلى للأفراد .

**3 -إسهامات منسر :** تمثلت إسهامات جاكوب مينسرMincer في نموذجه الذي حاول من خلاله تحديد الأسباب التي من شأنها تفسير الاختلافات في دخول الأفراد وعوائدهم، وتوصل إلى أن التعليم والتدريب لهما أثر كبير في ذلك، ذلك انه كلما ازدادت المهارة والخبرة الموظفة من قبل الفرد كلما ارتفع العائد المحقق، وهذه المهارات والخبرات ترجع أساسا إلى مدى استثمار الفرد في التعليم والتدريب، وأشار منسر إلى ان عدد سنوات العمل او الخبرة والمقرونة بالتدريب يعني عوائد أفضل. أما بالنسبة لتعريفه فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي و غير الرسمي في مجال العمل و التعليم بالخبرة . وقد توصل ميسنر إلى عدد الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد و منها.

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله .
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب .
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، واحتمالات

استقرار العمالة

### ثانيا : النظريات الحديثة

**1-إسهامات أوديورن Oudyourne :** قام Oudyourne بمحاولة لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي، حيث استند على فكرة مصفوفة الحصة النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)\* اختصارا لـ « The Boston Consulting Group » ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد ممكن من استثماره مع تقليل درجة المخاطرة إلى أدنى حد في المؤسسة، أيضا تهدف هذه المصفوفة إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن بين الخصائص المتميزة التي

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية هو مستوى عال من الأداء وفقاً لأهداف المؤسسة، واحتمال عال للبقاء في المؤسسة وخدمة عمل طويلة، بالإضافة إلى مستوى عال من المهارات والقدرات، واحتمال عال للنمو على المستوى الفردي<sup>1</sup>.

### 2- إسهامات فيشر fisher: توصلت الدراسة التي قام بها fisher عام 1994 إلى:

- أن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة؛  
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق.. الخ؛  
- ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذ أن الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم

### 3- إسهامات بولس جينتيس: وفق وجهة نظر بولس جينتيس ( Bowels & Gintis ) (فان رأس المال البشري

هي تلك القدرات التي تمكن الفرد من العمل في المنظمة، أين تمثل إطاعة الأوامر والتأقلم على العيش في ظل حياة رأسمالية هرمية أهم متطلباتها، لذا فإن دور التعليم في هذه الحالة أساساً يكمن في تلقين وغرس القيم الأيديولوجية الصحيحة والمثل الملاءة للحياة، إن هذه النظرة أيديولوجية أكثر منها اقتصادية لكن يمكن أن نسكّشف منها جزئية يمكن تؤخذ بعين الاعتبار ألا وهي ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تستند على جملة من القيم السليمة التي يمكن أن تؤخذ كمنهج لعمل المنظمة في جوانب محددة، وتعليم وتلقين الأفراد وحثهم على الاندماج ضمنها<sup>2</sup>.

إن نظرية رأس المال البشري هي امتداد حديث لتفسير آدم سميث لتفاوتات الأجور من خلال ما يسمى صافي المزايا بين الوظائف المختلفة. تعتبر تكاليف تعلم الوظيفة مكوناً مهماً جداً للميزة الصافية وقد دفعت الاقتصاديين مثل Gary S. Becker و Jacob Mincer إلى الادعاء بأنه، مع تساوي الأشياء الأخرى، تختلف المداخل الشخصية وفقاً لمقدار الاستثمار في رأس المال البشري؛ أي التعليم والتدريب الذي يقوم به الأفراد أو مجموعات العمال. وهناك توقع آخر وهو أن الاستثمار الواسع النطاق في رأس المال البشري يخلق في القوى العاملة قاعدة المهارات التي لا غنى عنها للنمو الاقتصادي.

- إلى جانب إسهامات الباحثين المذكورين سابقاً فقد قامت عدة نظريات في تبني مفهوم رأس المال البشري و هذا بهدف إبراز قيم الاستثمار فيه و فيما يلي إسهامات بعض الباحثين المساندة لنظرية رأس المال البشري :  
أن منظمة التعلم هي تلك التي تركز على تطوير واستخدام معلوماتها ومعرفة قوتها العاملة من أجل بناء معلومات ومعرفة ذات قيمة أعلى، لتغيير السلوك، وتشجيع النتائج التنظيمية الإيجابية وتحسين الربح. ومن ثم، فإن تحفيز ودعم التعلم

<sup>1</sup> -رواية حسن، مرجع سابق، ص ص . 26-99

<sup>2</sup> 1 Daron Acemoglu, David Autor, Op Cite, P5

## الفصل الأول: التأسيس النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الفردية يؤدي إلى تحسين السلوكيات التنظيمية<sup>1</sup>، علاوة على ذلك، فإن الاستثمار الفردي في شكل تدريب وتعليم يتشابه مع استثمارات الأعمال في المعدات، ومن هنا تأتي هذه الاستثمارات لها تأثير على العمالة والدخل<sup>2</sup> علاوة على ذلك، يمكن التعبير عن رأس المال البشري من حيث خصائص الفرد مثل الفكر وديناميكية العمل الإيجابية والنهج، الجدارة بالثقة والولاء إلى جانب القدرة على التعلم والاستفادة من براعة الفرد، والابتكار مما يؤدي إلى إنتاجية وكفاءة أعلى مكونات رأس المال البشري هي القدرة والتعليم والتدريب والخبرة كما تهدف نظرية رأس المال البشري إلى وصف عائدات التعليم والتدريب على أنها طرق للاستثمار في الموارد البشرية مع الافتراض الرئيسي أن الأفراد ينظر إليهم كشكل من أشكال تكوين رأس المال البشري مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي والاجتماعي ومع ذلك، فإن العديد من الدراسات التجريبية المتعلقة بعدم المساواة تستند إلى نظرية رأس المال البشري التي تحاول بأن عدم المساواة في الدخل موجود بسبب الاختلافات في المواهب والخلفيات العائلية والتعليم والتدريب، والتميز بين الجنسين، والعرق، والتعقيد الوظيفي.<sup>3</sup>

رأس المال البشري هي الأصول التنظيمية الأكثر أهمية حيث أنه من الممكن تقديم العنصر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة. يجب على أصحاب العمل الاستثمار في الموظفين حتى يتمكنوا من التأكد من أن المهام كذلك أنجزت في الوقت المحدد، ومتسقة وفعالة مما أدى إلى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء والسماح للشركات بالوصول إلى أهدافها التنظيمية وكذلك مستويات الربح المرجوة<sup>4</sup> على سبيل المثال، مطاعم ماكدونالدز وسلسلة Pub29 JD Wetherspoon هي مؤسسات تحتل المرتبة الأولى في تدريب الموظفين والإدارة كنهج لضمان الميزة التنافسية.<sup>5</sup>

تمت معالجة أسباب تطوير طرق قياس قيمة رأس المال. أولاً، يمثل رأس المال البشري مكوناً رئيسياً من القيمة السوقية للشركة وسعرها. لذلك، يجب دمجها في السجلات المالية للأعمال كإشارة إلى المستثمرين أو أولئك الذين يفكرون في الاندماج أو الاستحواذ، مما يعكس القيمة الإجمالية للأعمال التجارية التي تجمع بين أصولها الملموسة وغير الملموسة ثانياً،

<sup>1</sup> King, W. R. ,**Strategies for creating a learning organization.** *Information Systems Management*, 18(1), 2001 , p-p 1-9

<sup>2</sup> Olaniyan, D.A., & Okemakinde, T. **Human capital theory: Implications for educational development.** *Pakistan Journal of Social Sciences*, 5(5), 2008 ,p -p 479-483.

<sup>3</sup> I Karaniko, Human **Capital Investment For Front-Line Non Managerial Employees In The Hospitality Sector In Dubai (U.A.E.)**, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the Manchester Metropolitan University for the degree of Doctor of Philosophy, The Manchester Metropolitan University 2015,p.p 13-21.

<sup>4</sup> DiPietro, R. B. **Return on investment in managerial training: Does the Method Matter?** *Journal of Foodservice Business Research*, 7(4), 2004 , 79-96

<sup>5</sup> Lashley, C. ,**The right answers to the wrong questions? Observations on skill development and training in the United Kingdom's hospitality sector.** *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 2009 , p-p 340-352

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

برنامج العمل الخاص بإيجاد التدابير وجمع المعلومات وتقييمها مع التركيز على أنشطة التحسين التنظيمي بالنظر إلى ما يجب القيام به لاكتشاف الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتحسينها والاستفادة منها على أفضل وجه. ثالثاً ، يمكن أن تشكل قياسات قيمة رأس المال البشري أساس لاستراتيجيات الموارد البشرية المستندة إلى الموارد والموجهة نحو تطوير الكفاءات الأساسية للمنظمة. أخيراً ، يمكن استخدام القياسات لمراقبة التطور في تحقيق أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية وبشكل عام لتقييم كفاءة ممارسات الموارد البشرية<sup>1</sup>

#### - النقد الموجه لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري :

- توجد عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس المال البشري خصوصاً من علماء التربية، ومن أهم تلك الانتقادات:<sup>2</sup>
- إن النظرية تهمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء زيادة تعليم أفرادها؛
  - إن هذه النظرية تربط دائماً زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية وأن ذلك، يحط من قيمة التعليم كقيمة سامية وراقية؛
  - إن هذه النظرية تربط دائماً زيادة الدخل بالتعليم ولاشك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفيتهم وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل؛
  - إن أساليب القياس التي بنيت هذه النظرية على أساسها مشكوك في صدقها ومدى دقتها؛
  - تهمل النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية وخلفيتهم وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل؛
  - تهمل النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية مثل: ظروف العمل والحوافز المقدمة .

#### الفرع الثالث : مفهوم و أنواع رأس المال البشري

##### أولاً : مفهوم رأس المال البشري

يختلف مفهوم رأس المال البشري من حيث نطاقه بين مفهوم واسع وآخر ضيق ، و ذلك بحسب زاوية النظر المعتمدة، فقد ظهر مفهومه عموماً بعد الدراسات التي قام بها بعض الاقتصاديين من بينهم Becker و Schultz ، اللذين أكدوا على انه لا يقل أهمية عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، خاصة مع التقدم في التكنولوجيا و التقنية، و التي

<sup>1</sup> Barron, P. (2008). **Education and talent management: Implications for the hospitality industry.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7),730-742.

<sup>2</sup> عابدي محمد السعيد، الابتكار و استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري -حالة المؤسسات الجزائرية -، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، جامعة باجي مختار عنابة، 2016، ص 275

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

تحتاج مهارات و قدرات خاصة للتعامل معها مما يجعل التعليم و التدريب عنصراً أساسيان في التنافس على الريادة العالمية<sup>1</sup>.

هناك عدة تعاريف لرأس المال البشري نذكر منها ما يلي في الجدول التالي :

### الجدول رقم (1-3) : أهم التعاريف الخاصة برأس المال البشري

العالم	التعريف
1993Scholtz,	فقد أكد أن رأس المال البشري يعبر عن العنصر الرئيسي للتحسين في المؤسسات والمتمثلة في الأصول والمستخدمين، والذين يعملون على إنتاج المنتجات الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية، كما بين أن رأس المال البشري متعلق بالعمليات التي لها علاقة بالتعليم والتدريب، ومختلف المبادرات الأخرى التي تساهم في زيادة مستويات المعرفة، المهارات، القدرات، القيم، والأصول الاجتماعية، حيث تساهم هذه المبادرات في تحقيق الرضا والأداء، وفي النهاية تساهم في رفع أداء المؤسسات <sup>2</sup>
منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي 2008 OECD	" يشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات والكفاءات والسمات الأخرى التي يجسدها العمال حتى يغادروا مكان عملهم والتي لها صلة بالنشاط الاقتصادي مثلاً القدرة على الابتكار، الإبداع، الخبرة المهنية، الاستعداد للعمل الجماعي، المرونة في العمل، التدريب، التعلم التنظيمي و غيرها " <sup>3</sup>
(George and Ekaterina2007	ويرى أن رأس المال البشري يتكون من ثلاث خواص، وتتجسد في القدرة (المعرفة، المهارات الجماعية، المعرفة العملية)، والمواقف (مستوى الحافز، الأنماط السلوكية)، وخفة الحركة (الابتكار، الإبداع، المرونة، التكيف <sup>4</sup>
Becker 1999	"رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مكث التعليم ، التدريب في الوظائف السابقة ، و الخبرة المهنية و غيرها ، و هي في مجموعها و تراكمها يطلق عليها رأس المال البشري، و هذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية من شأنها زيادة قيمة الفرد في نظر المنظمة" <sup>5</sup> .

المصدر : من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup> I.Rouabaha ,A. Bouhneik , **The role of quality education in the development of human capital, Contemporary International Scientific Forum for Educational, Social, Human, Administrative and Natural Sciences "Present Vs Future Outlook"**, Istanbul turkey 30-31 decembre 2019,p 1240.

<sup>2</sup> Richard L. Daft and Dorothy Marcic, **Understanding Management**, The Thomson Corporation, 5th Edition, USA, 2006, p 206

<sup>3</sup> Rapport de synthèse OCDE ,**Actifs intellectuels et création de valeur**,. OECD Centre For Educational Research And Innovation, 2008,p80.

<sup>4</sup> George Tovstiga and Ekaterina Tulugurova, **Intellectual Capital practices and performance in Russianenterprises**, journal of Intellectual Capital, volume 8, N04, Emerald, 2007, p 699.

<sup>5</sup> طاري عبد القادر، **الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة الكوابل بن ذهبية بياسرى**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2019ص 52

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- 1- Scholtz- هذا التعريف يبين لنا أهمية رأس المال البشري إذ أشار إليه الباحث باعتباره أصل من أصول المؤسسات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما أضاف خاصية جديدة لرأس المال البشري والتي تساهم في تراكم المعرفة والمهارات والقدرات، والقيم الاجتماعية، والمتمثلة في التدريب من اجل تحسين الأداء و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و بالتالي المساهمة في رفع أداء المؤسسات.
- 2- OECD- قد عبر هذا التعريف عن الناتج الاقتصادي لرأس المال البشري، فهو أصل الثروات الأخرى، ذلك أن رأس المال البشري هو أساس كل عمل في المؤسسة، وبدونه لا يمكن لها موازلة نشاطها الذي وجدت من أجله
- 3- George and Ekaterina- ركز على خصائص رأس المال البشري وقد حصرها في ثلاث خصائص، و فقد أضاف مجموعة من الخصائص التي لم يتطرق لها الباحثون السابقون، والمتمثلة في مستوى الحافز، والأنماط السلوكية، والابتكار والإبداع والمرونة والتكيف، وبهذا فقد أخذ مفهوم رأس المال البشري اتجاهها آخر فاق التصور المحصور في المعارف والمهارات والخبرات، إلى خصائص أخرى.
- 4- Becker- من خلال تعريفه قسم رأس المال البشري إلى نوعين رأس مال بشري عام و المتمثل في الشهادات و الخبرات المهنية المتحصل عليها ، و هو قابل للتنقل من مؤسسة لأخرى، أما الصنف الثاني فهو رأس المال البشري الخاص الذي يتكون و يتطور طيلة فترة تواجده في المؤسسة.
- في اقتصاديات العمل ، تعتبر مجموعة مهارات العمال شكلاً من أشكال رأس المال الذي تكون فيه الأعمال المسؤولة عن مجموعة متنوعة من الاستثمارات في الشركة وتساهم في "الإنتاجية"<sup>1</sup>. كما يبدأ تحليل رأس المال البشري بافتراض أن الأفراد هم من يقررون تعليمهم وتدريبهم ورعايتهم الطبية ، بالإضافة إلى المعرفة والصحة من خلال موازنة الفوائد والتكاليف"<sup>2</sup>.
- يتضح لنا مما سبق أن رأس المال البشري هو " مجمل المعارف و المهارات والمؤهلات و الكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها سواء من خلال التعليم ، التدريب، التكوين ، الخبرة المهنية أو عوامل أخرى تساهم في تنمية و تطوير رأس المال البشري ،والتي من شأنها أن تمنحه مزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية ، يعتبر الإنفاق الحالي من اجل التنمية المستقبلية حيث يساعد في زيادة الإنتاجية و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات".

<sup>1</sup> Goldin,C, Hauptert, M , **Human Capital. In Diebolt** , (Eds),Handbook Of Cliometrics,Berlin And Germany Springer,2016,p75.

<sup>2</sup> Baloyi.,Impact **Of Investment In Human Capital For Sustainable Income Generating Projects** :**Proverty Alleviation \_Asocial Work Perspective.**. *Gender And Behaviour*,2019,p530.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

يتصل مفهوم ومنظور رأس المال البشري بالحقيقة المعروفة والمتمثلة في أنه لا بديل للمعرفة والتعلم والابتكار والإبداع والكفاءات والقدرات. وأنه ينبغي أن يتم السعي للحصول عليها والتركيز عليها بلا هوادة في سياق بيئة العمل والمنطق التنافسي .

#### ثانيا : أنواع رأس المال البشري

يمكن أن يصنف رأس المال البشري حسب نوعية المهارات والمعارف إلى صنفين :<sup>1</sup>

- 1- رأس المال البشري العام : فإذا كانت المعارف والقدرات عامة يمكن استعمالها في مختلف النشاطات ويمكن تحويلها بسهولة من عامل إلى آخر دون خسارة في القيمة يطلق عليه رأس المال البشري العام ويتم تطويره خارج المؤسسة، ويتميز بسهولة نقله عبر المؤسسات، أما تكاليف تطوير هذا النوع من رأس المال فيتحمّلها الأفراد
- 2- رأس المال البشري الخاص : هذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، ويتميز بصعوبة نقله للمنافسين نظرا للمعرفة الضمنية التي يحملها، أما تكاليف تطويره فتحمّلها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرص التوظيف الأخرى، وان العلاقة بين المؤسسة والعامل يشكل خسارة كبيرة للمؤسسة بسبب ارتفاع كلفة الاستثمار فيه.

#### الفرع الرابع : خصائص و أهمية رأس المال البشري

أولا : خصائص رأس المال البشري تتمثل خصائص رأس المال البشري فيما يلي<sup>2</sup>

- الإبداع والابتكار : يعتمد بقاء المنظمات على قوتها في إعادة البناء . تتم إعادة البناء هذه من خلال تكيف الأهداف مع الظروف الحالية وتحسين أساليب تحقيق هذه الأهداف . لذلك ، يجب على المنظمات تشجيع الإبداع والابتكار ، لأن المنظمات غير الإبداعية ستنتهي أو تعدل نفسها.
- المعرفة و المهارة : إدارة المعرفة مجال فعال ، يتم إنشاؤه من خلال عوامل مختلفة مثل الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي ، التغيير الإداري ، تكنولوجيا المعلومات ، إدارة الائتمان ، القياس الأداء ووضع القيمة ، إدارة المعرفة هي عملية الحصول على المعرفة التجارية واستخدامها لتحفيز الابتكار ، على الرغم من تنظيم العلاقة بين النمو الاقتصادي والمعرفة ، اقترح باحثو الإدارة مؤخرا مثل دراكر أن العمل العلمي هو المورد المركزي للاقتصاد

<sup>1</sup> BEN, K. , PFANN, G.A., June. **The Role of Specific and General Human Capital after Displacement.** *Education Economics*, 13(2), 2005,pp. 23-36

<sup>2</sup> Mohammad Pasban, Sadegheh Hosseinzadeh NojehdehA Review of **the role of human capital in the organization**, 3 rd International Conference on New Challenges in Management and organisation :Organization and Leadership, Dubai, UAE ,2016,p 251.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

المتقدم وأن يكون الموظفون هم القوى العاملة المركزية. ذكر الكتاب أن المعرفة وإدارتها مهمان دائماً ، وأن النمو الاقتصادي قد تم بناؤه على المعرفة ، ورأس المال الفكري مهم جداً لتطوير المنتج. لذلك ، هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام العلمي لإدراك ووصف وقياس معرفة الاقتصاد والمنتج..

**- القيمة المضافة:** يمكن للموارد البشرية أن تساعد الشركة في الحصول على ميزة تنافسية وقيمة مضافة وتشغيل خطط الجودة الشاملة. يمكن للموظفين إنشاء التنبؤات على مستوى مختلف من المنظمة ، تحديد القيم والمهام والأهداف وتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذ تلك الخطط وفق القيم .يمكن تعزيز القيمة المضافة من خلال تحفيز الموظفين وتدريبهم.

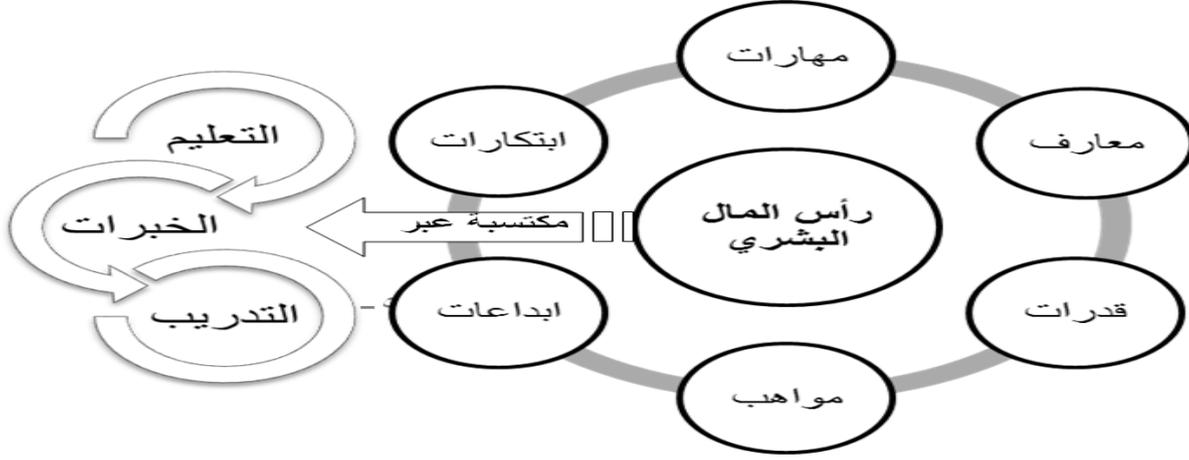
**-الهيئة التنافسية :** من أجل الحصول على ميزة تنافسية ، يجب على الشركة تمييز منتجاتها عن منافسيها من خلال توظيف موظفين موهوبين ومهرة أكثر من موظفي المنافسين. مثل الأداء الجيد والمرونة والإبداع والقدرة على تقديم خدمات مباشرة للعميل تلعب مفتاحاً دور في خلق ميزة تنافسية للمنظمة على نحو متزايد ، تعتبر رؤوس الأموال الفكرية ، التي تُستخدم كأصول غير ملموسة ، مشغلين قِيمين داخل المنظمة. هذه العواصم هي مورد اقتصادي مهم ولها تأثير تنافسي مباشر على السوق .

**-زيادة رضا العملاء عن المنظمة:** يعتمد التزام العميل تجاه مؤسسة الخدمة بشكل كبير على الموظفين المرتبطين به الزبون. اقترح Zeithmal و Berry و Parasuraman أن الجودة العالية للخدمات تخلق إيجابية النوايا السلوكية لدى العملاء وتؤثر على ولائهم للمؤسسة مما يجلب عواقب مالية إيجابية على الشركة. لذلك ، يتم تحديد ولاء العميل لشركة الخدمة من خلال سلوك الموظفين تجاه هذا العميل. في الواقع ، يجب على شركات الخدمات تشجيع هذا السلوك. تطوير ستزيد العلاقة من التزام العميل تجاه المؤسسة ، بحيث يصبحون هم عملاء دائمين .( يعتمد تقييم الخدمات من قبل العميل على كفاءة الموظفين وموقفهم وخبراتهم ومهاراتهم ، وبالتالي فإن سلوك الموظفين المرتبط بالعملاء سيؤثر على مستقبل علاقة الخدمة.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

شكل توضيحي رقم (1-3) مفهوم رأس المال البشري



المصدر: بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي، التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية  
المكتب العربي للمعارف، الطبعة 01، القاهرة 2017، ص 62.

ثانيا : أهمية رأس المال البشري.

يعتبر رأس المال البشري من أهم رؤوس الأموال، فهو السبيل الأمثل لإيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة، وهناك علاقة ارتباطية بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة واحتدامها في ظل الاقتصاد المعرفي؛ لذلك يجب على المنظمات المعاصرة الحرص على : تحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات العلمية و حسن استغلال مواهب القوى العاملة وقدرتها على الإبداع والابتكار - استقطاب وانتقاء وتطوير واستبقاء المواهب عالية الأداء<sup>1</sup>.

يمثل رأس المال البشري أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة ،و هو عبارة عن مجموع المهارات والخبرات والمعرف والصفات و الخصائص المختلفة الكامنة في العاملين ،و أن ما يقرر جودة وفعالية المنظمات هو جودة الأفراد الذين يتم توظيفهم، ويعتمد نجاح المنظمات على استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات التي تمكنهم من أداء مهمات وظائفهم بنجاح، ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ،حيث تتمثل أهمية رأس المال البشري فتمالي :  
✓ يقوي نظام الاتصال في المنظمة ويمكن للإدارة مناقشة النتيجة لتشكيل مسار العمل المستقبلي  
✓ هو أداة تشخيص لمعرفة مشاكل الموظفين وإحداث التغييرات والتصحيح بأقل قدر من المقاومة

<sup>1</sup> www.odysseyconsultinc.com.MercerHuman

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- ✓ يسهل تحديد احتياجات التدريب والتطوير لكل من الموظفين والمنظمة<sup>1</sup>
- ✓ الميسر في عملية صنع القرار وتصحيح مسار السياسات التنظيمية والسلوك
- ✓ تراكم رأس المال البشري يساعد في التطور التقني<sup>2</sup>.
- ✓ يمثل رأس المال البشري احد أهم الأسس لبناء المنظمة المتعلمة<sup>3</sup>.
- ✓ رأس المال البشري يعد مفتاحا لنجاح طويل المدى لمنظمات الاعمال في الأداء التنظيمي، و يعد سببا لإخفاقها.

### الفرع الخامس: أبعاد رأس المال البشري

اختلفت آراء الكتاب و الباحثين في تحديد عناصر رأس المال البشري ، و ذلك لاختلاف اتجاهاتهم النظرية و العلمية، سوف نحاول استعراض آراء هؤلاء العلماء و الباحثين بخصوص هذه العناصر كون هذه الأبعاد ممثلة لعملية رأس المال البشري ، و فيما يلي شرح مبسط لمكونات رأس المال البشري

### الجدول رقم (1-4) : مكونات رأس المال الفكري

مكونات رأس المال الفكري						الباحث
الإبداعات	المهارات	القدرات	الخبرات	الكفاءات	المعارف	
		✓	✓	✓	✓	Edvinssen & Malone, 1997, p34
			✓	✓	✓	Lacey & Flamholtz
			✓	✓	✓	Stiles & Kulvisaechana, p5
	✓	✓	✓		✓	Daft and Marcic

<sup>1</sup> Sree, N. B., & Satyavathi. **Employee Job Satisfaction.** *International Journal Of Engineering And Management Research*, 2017, p85.

<sup>2</sup> عوادى ميادة، ادارة التغيير القائم على رأس المال الفكري، المؤتمر الدولي العلمي حول ادارة التغيير في عالم متغير -مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح الاردن، عمان ، 2016، ص ص 1- 21

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ،ادارة الالاموسات ادارة ما لا يقاس، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمانة 2010 ص 145.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

						2006
	✓	✓	✓			Charlence Rowena
✓	✓		✓	✓	✓	، رواية حسن ، 2005، ص 367.
	✓		✓		✓	هاشم عيسى 2008 ص 68
	✓		✓		✓	هنادي خليل ابو دية 2011 ص 25

المصدر : سعاد عبود، قياس رأس المال البشري - قياس ما لا يمكن قياسه- ، مجلة دراسات ، المجلد 16، العدد 01، 2019، ص ص 105-124.

ومن استعراض التصنيفات المختلفة لمكونات رأس المال البشري يتضح عدم وجود اتفاق محدد لمكوناته، فهي تتعدد وتتنوع تبعاً لكل باحث. وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف ، حيث ذكروا بأن رأس المال البشري يتكون من العناصر التالية: المعارف، الكفاءات، الخبرات و القدرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة. واختيارنا لهذه المكونات ناتج عن اتفاق مجموعة من الباحثين بشأنها (أنظر الجدول السابق)، واستناداً على أن تكرار العنصر هو بمثابة مؤشر على أهميته، وفيما يلي شرح مبسط لمكونات رأس المال البشري :

1 - المعرفة: إن أغلب الباحثين في الإدارة يتفقون على أن المعرفة هي أساس الميزة التنافسية، فالمعرفة تعتبر المورد الأساسي في السوق العالمية المتغيرة بسرعة، كما يوجد العديد من التصنيفات التي أوردها أغلب الباحثين للمعرفة ، أهم نوعين للمعرفة هما "المعرفة الضمنية" و "المعرفة الصريحة" ، النوع الأول يتمثل في معرفة كامنة داخل الفرد يصعب التعبير عنها أما المعرفة الصريحة تتمثل في شكل البيانات المنظمة ، الكلمات و الجمل و الكمبيوتر<sup>1</sup>، يتكون رأس المال البشري من المعرفة ، و اهم مصادر تطوير رأس المال البشري هما التعليم و التعلم بالممارسة، و قد أظهرت بعض الدراسات الحديثة أن رأس المال الجيد يأتي من تعليم جيد، و مهارات أفضل ، و توسيع نطاق المعرفة<sup>2</sup> إذ يرى الباحثون أن المعرفة مخزون ذاتي خاص بكل فرد و يزداد هذا المخزون من خلال تطويره و تنميته.

<sup>1</sup> King, William, Knowledge Management and Organizational Learning , University of Pittsburgh , Springer Science+ Business Media , LLC, 2009, p03

<sup>2</sup> Kaharuddina & Hasan , Zainudin & Mokhtar, Mahani Binti , Human Capital and Educational Finance: A Review of Literature , International journal of Science Commerce and Humanities Vol 1 No 1, 2013, p 01.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

2 -المهارات : اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، إلا أن (G. Le Boterf) (أشار بأن المهارة لا تظهر إلا أثناء العمل<sup>1</sup>، حيث عرفها بأنها "تطبيق" المعرفة النظرية، أو هي مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد (الانضباط، المبادرة، المثابرة).

و مما لا شك فيه أن القوى العاملة الماهرة و الفعالة هي واحدة من أهم الأدوات لتحقيق الأهداف التنظيمية لما لها من دور مهم في التخطيط الاستراتيجي و زيادة أو تناقص الإنتاجية للمنظمة<sup>2</sup>. إذن تتمثل المهارات المتعلقة برأس المال البشري في كيفية وضع المعرفة النظرية في واقع تطبيقي<sup>3</sup>، و يرى الباحثون أن للمهارات ثلاث أنواع و هي المهارات الاجتماعية و المهارات الفنية و مهارات الفكر الإبداعي .

3 -القدرات : تعرف بأنها نوعية من القدرة تشير إلى كيفية إنجاز المهمة أو المسؤولية بكفاءة، كما أنها تعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة لدى أصحابها ، و هي غير معلومة و ليست متاحة للآخرين. إذ يتفق معظم الباحثين على أن قدرة الفرد كامنة في المعرفة و المهارات الضمنية التي يمتلكها و التي تشكل رأس المال البشري، الذي يمثل القدرة الإنتاجية للبشر و هي الآن أعظم بكثير من سائر أشكال الثروة المجتمعية<sup>4</sup>.

4 -الخبرات : تركز الخبرة على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوقت الحالي (الوظيفة الحالية) أو العمل الذي قاموا به سابقا (وظائف سابق و بالتالي تعلم الأفراد الاستعداد لتبادل المعارف مع بعضهم البعض<sup>5</sup>. و تعبر الخبرة على ما قمنا به وما حدث لنا في الماضي، ومن الفوائد الرئيسية للخبرة هو أنها توفر منظور تاريخي يمكن من خلاله عرض وفهم المواقف والأحداث الجديدة<sup>6</sup>. إذن يمكن تقدير الخبرة من خلال مجموع سنوات العمل في المؤسسة أو خارجها.

<sup>1</sup> Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, édition organisation, Paris,2001, p36

<sup>2</sup> Emmanuel , Ajisafe & Oluwayemisi , Abosede , **Influence of Human Capital Management on Organizational Performance** , Journal of Resources Development and Management Vol.14,2015,p03.

<sup>3</sup> لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة الفلسفة للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد3، الأردن، 2008، ص 149.

<sup>4</sup> يعرب عدنان السعيد، قياس إتجاه راس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 23، العدد 100، 2017، ص 242.

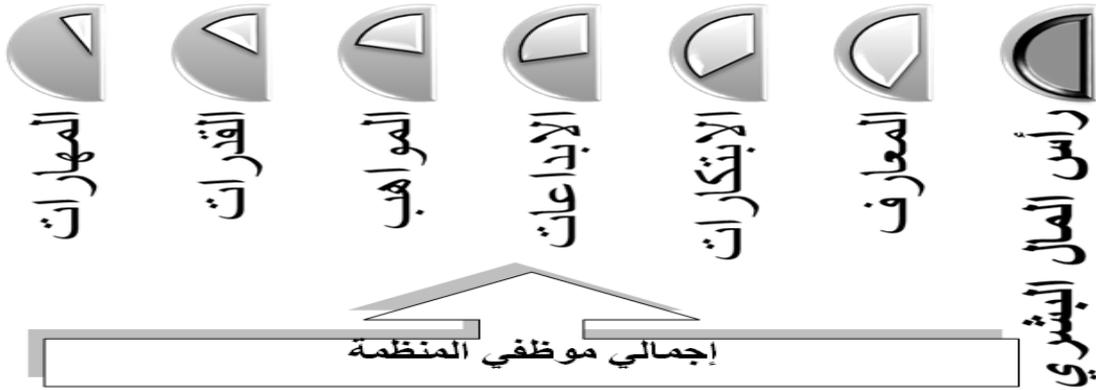
<sup>5</sup> -عدنان سالم قاسم وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2013، ص 567.

<sup>6</sup> Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, on the site: [www.kushima.org/is/wp-](http://www.kushima.org/is/wp-) (accessed on 20 juin 2020).

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

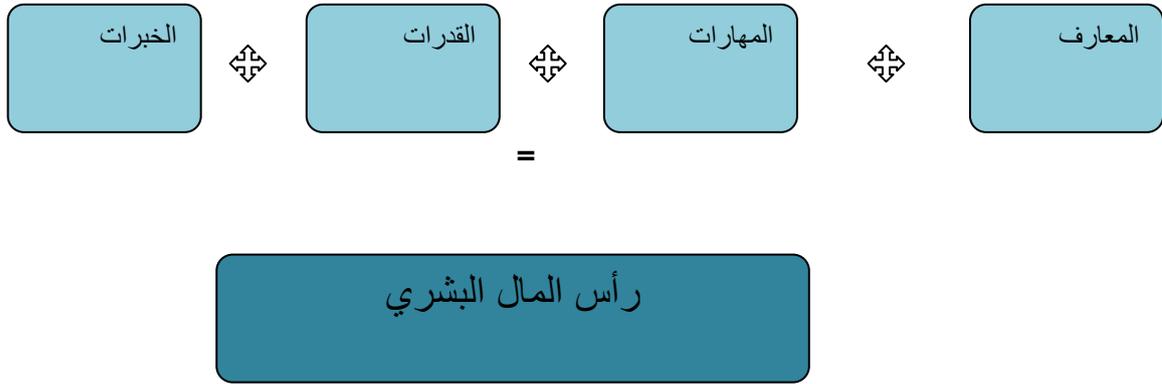
شكل توضيحي رقم (1-4) مكونات رأس المال البشري



المصدر: بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي، التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية المكتب العربي للمعارف، الطبعة 01، القاهرة 2017، ص 64.

و من خلال ما سبق يمكن تمثيل رأس المال البشري بالمعادلة التالية :

الشكل رقم (1-5) أبعاد رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

### المطلب الثالث : إدارة رأس المال البشري

تتطلب بيئة الأعمال الحالية من المنظمات وقسم الموارد البشرية لديها التفكير الإبداعي وصياغة الأساليب الجديدة لتحمل الانكماش وربط الموظفين معًا. لقد تم التأكيد على أن إدارة رأس المال البشري (HCM) هي أحد عوامل النجاح الرئيسية لأي منظمة . فإن رأس المال البشري هو الذي يقود التغيير الكاسر ويطور بيئة تعليمية

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

ضرورة لتحسين الإنتاجية. في الاقتصادي الحالي ، يتم تحديد الفعالية التنظيمية من خلال مستوى الابتكار جنباً إلى جنب مع إدارة رأس المال البشري.

حيث أشار المجلس الاستشاري لمركز الإبداع في الخدمة العامة بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري في إنه يجب على الحكومة الفيدرالية اجتذاب واستبقاء وتطوير وتحفيز الموارد البشرية الموهوبة<sup>1</sup>. ويؤكد اغلب الباحثون بأن مفهوم رأس المال البشري وتكامله مع العناصر الفنية وعناصر الإدارة الإستراتيجية التي يتطلبها تعزيز الثقافة التنظيمية يتطلب إدارة رأس المال البشري من خلال تنسيق وإدارة جهود الموظفين والإشراف عليهم، ومواءمة واجباتهم الوظيفية مع أهداف المنظمة ، واعتبار إدارة رأس المال البشري هو الاستثمار في الموظفين باعتبارهم أفضل إستراتيجية لتحسين الأداء<sup>2</sup>

### الفرع الأول : تعريف إدارة رأس المال البشري

يجب أن يتبع مفهوم إدارة رأس المال البشري بالضرورة إستراتيجية المؤسسة. هذا المفهوم مدعوم من قبل العديد من المؤلفين والمؤسسات. حيث عرفه أن مفهوم إدارة رأس المال البشري هو عملية إدارة الأفراد التي تتبع إستراتيجية العمل ، بينما تعتبر الموظفين هم الأصول (أو الثروة). النقطة الرئيسية هي الإدارة الفعالة لرأس المال البشري من خلال القياس والتحليل والتقييم والإبلاغ عن البيانات المتعلقة بكمية الموارد البشرية ، وفعالية استخدامها ، وفعالية الاستثمار في الموارد البشرية<sup>3</sup>.

تصف الشراكة الأوروبية للسياسة العامة مجال رأس المال البشري كمحدد مهم للنجاح المستقبلي لكل مؤسسة فيما يتعلق بحقيقة أن قيمتها ترتفع بمرور الوقت ، لذلك من الضروري فهم أهمية رأس المال البشري وإدراك الأشخاص كمورد وليس مجرد عنصر تكلفة. لهذا السبب ، يجب فهم رأس المال البشري على أنه نهج استراتيجي ومدروس ومنطقي في إدارة الأشخاص في المؤسسة الذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها. وفقاً لمعهد تشارترد للأفراد والتنمية (CIPD) ، فإن إدارة رأس المال البشري :

- تعتبر أن الناس أكبر من التكاليف ،

<sup>1</sup> Kailiryn Newcomer, Deborah Trent, Brent Bushey, Charlene Johnson, Mike Davis, and **Alien CcrniakA Strategic Framework for Implementation of Human Capital Management in the Federal Government. Section One: What Is Human Capital Reform, and Why Now?** Explain. 2006,p25.

<sup>2</sup> حاتم بن صالح أبو الجدل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مرجع سابق ص، 233.

<sup>3</sup> Alzbeta Kucharcikova, Martin Miciak, and Milos Hitka, **Evaluating the Effectiveness of Investment in human capital in E-business Enterprise in the context of Sustainability**, sustainability ,2018,p 05 .

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- يفهم القياس على أنه مهم ، والذي يجب أن يشير إلى ارتباط واضح بين رأس المال البشري و أداء الأعمال ،
- يحدد العلاقة المتبادلة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية العمل ،
- يؤكد على أهمية القياس ، مما يشير إلى حقيقة أن سياسة إدارة الموارد البشرية جنبًا إلى جنب مع الممارسة تحقق نتائج ممتازة وتعمل أيضًا على تحديد اتجاه الموارد البشرية ،
- التأكيد على دور شريك العمل في إطار ممارسات الموارد البشرية ، وتقديم أنواع مختلفة من النصائح: ما الذي يجب قياسه ، وكيفية قياسه ، وكيفية تفسير النتائج<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : مبادئ إدارة رأس المال البشري

- تناول كثير من المفكرين والكتاب المهتمين بدراسة إدارة رأس المال البشري موضوع مبادئ إدارة رأس المال البشري التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار والتي تتمثل أهمها فيما يلي<sup>2</sup> :
- 1 -يعتبر رأس المال البشري هي أصول يمكن تعزيز قيمتها من خلال الاستثمار فيها
  - 2 -هدف إدارة رأس المال البشري هو مضاعفة قيمته مع الحرص على إدارة مخاطر الاستثمار
  - 3 -ينبغي تصميم وتنفيذ وتقييم اتجاهات رأس المال البشري وفقا لمعيار مدى فعاليتها في مساعدة المنظمة في إنجاز النتائج المنشودة وتحقيق رسالتها.
  - 4 -يتطلب بناء إستراتيجية قوية لإدارة رأس المال البشري حقائق ثابتة ومقاييس وعمليات لتحديد الأساليب التي يتسنى للمنظمة من خلالها تحقيق أفضل عائد ممكن من رأس مالها البشري
  - 5 -يمكن الاستفادة من ملاحظات وسجلات الأحداث الفعلية المحفوظة في نظم معلومات الموارد البشرية بالمنظمة للتعرف إلى مدى فعالية نموذج أعمال وإستراتيجيات إدارة رأس المال البشري في دعم أو معارضة ومناقضة بعضها.

<sup>1</sup> Martin, J. *Key Concepts in Human Resource Management*; Saga Publications: London, UK, 2010; p. 304.

<sup>2</sup> بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي، التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية، مرجع سبق ذكره ص 66 - 67.

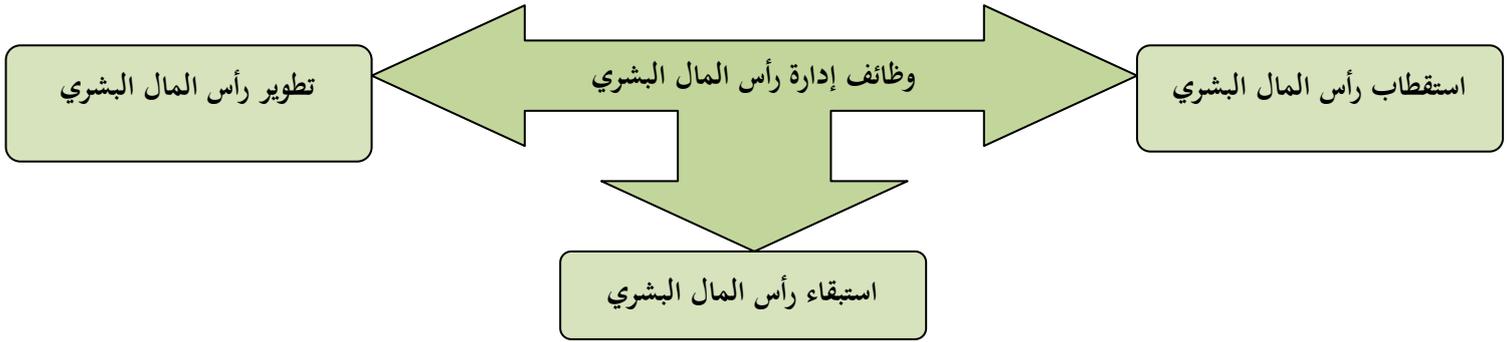
## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

#### الفرع الثالث : وظائف و نشاطات إدارة رأس المال البشري

تشابه أنشطة إدارة رأس المال البشري ووظيفة الموارد البشرية: تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التوزيع، التقييم، التدريب والتطوير، المحافظة والإحالة؛ وفي دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد الثلاثة الآتية الممتلة في استقطاب رأس المال البشري، تطويره، والمحافظة عليه<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (1-6) : وظائف إدارة رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

#### أولاً : استقطاب و توظيف أفضل رأس مال بشري

##### 1- تعريف استقطاب رأس المال البشري

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار و تعيين الأفراد بالمنظمة. و هو تلك المراحل و العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الدائمين لملء الوظائف الشاغرة. ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إل شغل الوظيفة و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة و من وجود تحليل و تصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة<sup>2</sup>

ويتعلق عنصر الاستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية، واختيار الأنسب منها مثل استقطاب الموارد البشرية ذات معارف ومهارات وطاقات وإبداعات، واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة<sup>3</sup>،

<sup>1</sup> نادية عديلة، عادل بوجمان، أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة-الجلد، 03 العدد 01 ص 261.

<sup>2</sup> أحمد مابر، استقطاب الموارد البشرية، مجموعة مهارات النجاح للتنمية البشرية، 2011 على الموقع، [sct.com/Read Article.aspx](http://sct.com/Read Article.aspx) اطلع عليه بتاريخ 2019/02/12 على الساعة 14:30

<sup>3</sup> Richard L. Daft and Dorothy Marcic, Op.cit, p 326.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

إذن ما ينفق على رأس المال البشري من خلال عملية الاستقطاب هو نفقات استثمارية، الهدف منها الحصول على مردود من جراء الاستقطاب والتوظيف الجيد للأفراد، فالمؤسسة بدون موارد بشرية لا يمكن أن تؤدي نشاطها الذي وجدت من أجله، ولا حتى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، لذلك على المؤسسات أن تكون ذات قدرة جيدة على استقطاب الأفئدة الذين يمتلكون المهارات والمعارف الجيدة.

بالنسبة لصاحب العمل المعياري ، يسعى لتحقيق ولاء الأفراد العاملين عنده ، فان الولاء يبدأ بالاختيار. ويتكون الاختيار من تنفيذ جميع الإجراءات التي ستساعدهم في تحديد الشخص الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظيفة (من حيث المهارات ، والقدرات ، والخبرة ، والمعرفة ، والاهتمامات ، وما إلى ذلك) والشركة (من حيث الثقافة ، والسلوك ، وظروف العمل ، والشخصية ، والدافع ، وما إلى ذلك) بحيث يمكن للمرشح المختار جذب المهارات المناسبة والاحتفاظ بها ، من الدخول إلى فئة المواهب التي سيتم الاحتفاظ بها عند سيثبت نفسه كموظف.<sup>1</sup>

#### 1 1 يجب اختيار فرد له نفس ثقافة المؤسسات

بدلاً من تعيين مرشح ليس لديه نفس الأهداف المؤسسة ، ولا نفس القيم ، باختصار ، نفس الثقافة ، ربط إستراتيجية التوظيف الخاصة بك بإستراتيجية التطوير الخاصة بالمؤسسة قبل الغوص في مقابلة العمل ، و البحث عن المواهب التي تتجه اهتماماتها نحو أسس ثقافة المؤسسة .

#### 1 2 اختيار الفرد الذي يبحث على المشاركة

لا يمكن للموظف أن يكون مخلصاً لشركته إلا بشرط أن يكون مرتبطاً بها ، باختصار ، أنه يريد البقاء بالفعل. تتمثل إدارة الولاء قبل كل شيء في عدم جعله يرغب في المغادرة وفي تقوية روابطه العاطفية مع شركته ووظيفته ومديره وزملائه وعملائه . للاحتفاظ بالولاء سترغب الشركة في الاحتفاظ فقط بالموظفين الذين يبدو أن لديهم شخصية متوافقة مع شخصية زملائهم ، والذين لديهم بالفعل ثقافة الشركة ، والذين يحفزهم نشاط الشركة حقاً والذين يقابل الإمكانات للوظيفة المقترحة (وليس من الخطأ استخدام مصطلح إمكانات وليس خبرة ، فقد يتجاوز دافع بعض المرشحين لشغل منصب في بعض الأحيان دافع الأشخاص الأكثر خبرة). وإحدى المزايا الأولى لكونك صاحب عمل معترف به مفضلاً هي هذه القدرة الجديدة للشركة لتصبح أكثر صعوبة في التوظيف ، سواء كانت القوى العاملة وفيرة في سوق العمل أم لا.

#### 1 3 أخذ بعين الاعتبار الشخصية

<sup>1</sup> Benjamin Chaminade, Attirer et fidéliser les bonne compétence, AFNOR, La 3 e édition, 2010, p99-101.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

إذا كانت المهارات الصحيحة ضرورية لشغل منصب وسلوك لا يقل أهمية عن دخول شركة ، فمن المهم عدم التغاضي عن أهمية شخصية المرشح مقارنة بتلك الموجودة بالفعل.

#### 1 4 تعامل مع المرشحين كعملاء

بعض المرشحين ، يتصرفون مثل المستهلكين المتطلبين . سيكون لديهم العديد من المقترحات أو سينتظرون حتى يكون لديهم عدة خيارات قبل أن يقرروا الانضمام إلى المؤسسة . يجب جذب المهارات المناسبة واحتفظ بها . ، سيكون الأمر متروكًا للمدير لبيع شركته إلى المرشح ، إذا كان يتوافق مع ما يبحث عنه . تعامل مع مرشح موهوب كعميل أكثر من مرؤوس في المستقبل من أجل بناء علاقة من الاحترام والثقة . سيتم تعزيز هذا "البيع" إذا شارك زملائه المحتملون أو العملاء المحتملون في العملية.

#### 1 5 رأس المال البشري، مجند

الذي يُعرّف على نطاق واسع بأنه الحركة الحرة للمعرفة والمهارات و القدرات المحسدة في الناس ، مهمة للتخصيص الفعال لهذا المورد النادر. توفر هذه التغييرات فرصًا جيدة للتحقيق في دور رأس المال البشري والتفاعلات البشرية في الأداء الاقتصادي. هذه المعرفة ، بصرف النظر عن كونها ذات أهمية أكاديمية ، يمكن أن تساعد الشركات في التصميم الأمثل سياسات شؤون الموظفين ويمكن أن توجه قرارات صانعي السياسات ، و بالتالي على المنظمات السعي نحو توظيف كفاءات لها القدرة و القابلية للتنقل.

#### 2 -فعالية الاستقطاب :

#### -قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين :

هناك عدة عوامل تؤثر في درجة اقبال الأفراد على التقدم للعمل بمنظمة أو بأخرى، و تتلخص أهم هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>

ا.مجموعة الحوافز المادية المباشرة (الأجور و ملحقاتها) و الحوافز المادية الغير مباشرة (الانتقالات و الإسكان).

ب.فرص التدريب و التعليم التي يمكن إتاحتها داخل البلاد أو خارجها و مدى توافرها.

ج.فرص الترقى في السلم الوظيفي و مدى توافرها.

د.مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل التصميم العام للمبنى و التجهيز أو التأثيث و التهوية و ساعات العمل و فترات الراحة و النظافة.

هـ.اتجاهات و نظرة المجتمع للمنظمة من حيث طبيعة و مركز الوظيفة المعلن عن الرغبة في شغلها.

و.موقع مكان العمل و مدى قربه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل العام و محاور الطرق الرئيسية.

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، العبيكان للنشر ، الطبعة الرابعة، للمملكة العربية السعودية، 2015، ص 94.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

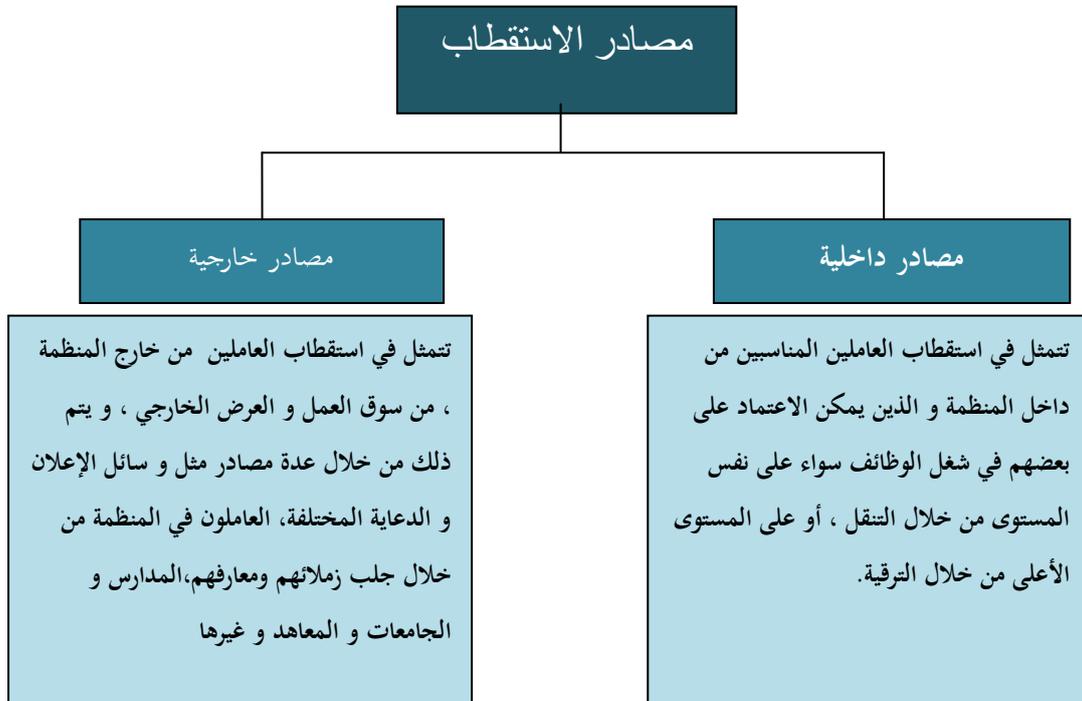
### و الولاء التنظيمي

إن هذه العوامل تشكل سمعة و صورة المؤسسة في أذهان الرأي العام، و أن المنظمة التي تتوفر فيها بعض هذه العوامل لها القدرة أكثر على استقطاب أفضل الكفاءات، فان هذه العوامل تعطي صورة جذابة و سمعة حسنة للمنظمة.

### 3 - مصادر الاستقطاب

إن عملية الاستقطاب من المهام الكبيرة لإدارة رأس المال البشري، إذ يتعين عليها اتخاذ قرار محدد لنوعية المصدر الذي سيتم الاعتماد عليه في توفير أفراد ذوي مهارات و كفاءات عالية لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، و تتمثل مصادر استقطاب الموارد البشرية في مصدرين رئيسيين<sup>1</sup> :

#### الشكل رقم (1-7) مصادر الاستقطاب



المصدر : من إعداد الطالبة.

#### 4 - أهمية استقطاب أفضل العاملين<sup>2</sup> :

- ترجمة مبادئ الجودة بشكل عملي لأنها تحتذب الكفاءات لشغل الوظائف
- رفع مستوى المنتجات / الخدمات المقدمة لان المؤسسة تستخدم الأفضل.
- زيادة الإنتاجية حيث تتوفر الكفاءات العالية.
- تمثيل كافة الشرائح الاجتماعية في الوظائف من خلال تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص ص 99-102.

<sup>2</sup> سهير ابراهيم الشوملي، الاستثمار في القوى العاملة، دار الاعصار العلمي، الطبعة الاولى، 2017، ص 135.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- المساعدة في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب .

وعلى اعتبار أن استقطاب رأس المال البشري أمر ضروري في عملية الاختيار، فمن هذه الأخيرة لها تأثير على تطور فرق العمل، والتي تعتبر محور عملية الابتكار، كما أن الطرق التقليدية في عملية الاختيار تحتاج إلى مراجعة في ظل عدم اليقين من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية، في مثل هذه الظروف يكون من الصعب تحديد المعرفة والخبرة اللازمة مسبقاً، لذا قد يتم اللجوء إلى معرفة استعدادات واهتمامات المترشح<sup>1</sup>.  
في الوقت الحالي أصبح ينظر إلى تكلفة عملية استقطاب الموارد البشرية على أنه استثمار مستقبلي له عائد كبير يتمثل هذا العائد بفوائد متعددة أهمها ما يلي:

- الاختيار المناسب والجيد يعطي إلى يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية؛
- الاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية بمقدورها تحقيق الفاعلية في أداء المنظمة الكلي ويساعدها على إنجاز أهداف إستراتيجيتها وضمان بقائها؛
- الاختيار الجيد يسهل من انسج وتطبيق ثقافة المنظمة التنظيمية، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية؛
- الاختيار الجيد و السليم يوفر للمنظمة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل و الانسجام فيها بينها؛
- الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة وذات تكلفة قليلة نسبياً<sup>2</sup>

### ثانياً : تنمية و تطوير الموظفين

يعرف تطوير الموارد البشرية بأنه عملية إتاحة مزيد من الاحتياجات أمام الأفراد من حيث المبدأ و ذلك بان تخلق البيئة التي تمكن الأفراد و الجماعات من تنمية قدراتهم بالشكل الكامل داخل التنظيم كما يتيح لهم هذا الأخير جو منتج و خلاق طبقاً لما تمليه عليه احتياجاتهم و اهتماماتهم ، و يتركز تطوير الموارد البشرية على بعدين أساسيين هما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), **knowledge and human-resource management for effective enforcement of competition law**, twelfth session, Geneva, 9–11 July 2012, p 11.

<sup>2</sup> فريد خيلي ، سارة بن عيدة، أثر الاستثمار في الرأسمال البشري و تنمية القدرات الإبداعية المؤسسية دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة مداخله ضمن الملئقى الوطنى الخامس حول الاستثمار فى ال رأسمال البشرى و تنمية القدرات الإبداعية مراحل نظرية و تطبيقية، كلية العلم، BATICIM الاقتصادية و التجارية و علوم التنسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2 ديسمبر 2014 ، ص07.

<sup>3</sup> عبد الوهاب حفيان ، الموارد البشرية فى ظل اقتصاديات المعرفة ، دار الايام، الطبعة الاولى، 2020، ص20.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

✓ **البعد الكمي** : و يمثل العرض المتاح من القوى البشرية ، و يعرف على انه جزء من السكان الذي يسهم في إنتاج السلع . أو يؤدي الخدمات و يتوقف حجم هذه الفئة على عدة عناصر أهمها<sup>1</sup> :

معدل النمو السكاني ، سياسات التعليم ، معدلات تشغيل مساهمة المرأة في الإنتاج أو الخدمات ، سياسة الهجرة الداخلية و الخارجية ، مستوى إنتاج العمل .

✓ **البعد الكيفي** : و يركز على كمية العمل المتاحة أو التي يمكن زيادتها و تتوقف ذلك على جودة القوى العاملة ، و من ابرز العوامل المؤثرة على جودة القوى العاملة ما يلي :

❖ المستوى التعليمي و التدريب .

❖ المستوى الصحي و الغذائي

❖ ظروف و أحوال العمل

❖ العوامل الثقافية و الاجتماعية .

كما أن مهمة تسيير رأس المال البشري لا تنتهي عند عملية الجذب والاستقطاب، بل لابد من تطوير رأس المال البشري من خلال عدة طرق وأساليب، ويشير أغلب الباحثين إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعليم والتدريب، وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين التي تستفيد منها في زيادة أدائها وإنتاجيتها، وضمان عدم تقادم رأس المال البشري.

#### ثالثا : استبقاء أفضل الموظفين

يتمثل في الجهود الهادفة إلى المحافظة على أفضل الكفاءات من العمال و استبقائهم في المنظمة، و اعتبارهم أنهم يمثلون أصول هامة و حيوية لتحقيق نجاح المؤسسة<sup>2</sup>

تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلب سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاهة أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى ادارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الاولى، 2006، ص - ص 18-19.

<sup>2</sup> حاتم بن صالح ابو الجداول ، راس المال البشري، مرجع سابق ص 323.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظماتهم، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها السلامة والصحة والرفاهية وجودة الحياة في العمل وظروف العمل هي المجالات التي يتوقع فيها الموظفون ، ومطالب النقابات بالتحسين ، والحوافز من السلطات العامة والضغط من أصحاب المصلحة معا لإلزام الشركات بسياسة وقائية نشطة و تحسين الإجراءات المتخذة في هذا المجال لها رغبة كان من الصعب قياسها منذ فترة طويلة التقدم في قياس التكاليف الاجتماعية ومراعاة أدت القضايا المالية الهامة إلى تغيير نهج الإنفاق تدريجياً في هذه المجالات. هذه تعتبر الآن استثمارات حقيقية.

### المطلب الرابع : ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

إن تنمية المهارات و القدرات و الخبرات لرأس المال البشري من خلال الاستثمار في استقطابهم و تطويرهم و المحافظة عليهم ، يساهم في مواجهة التحديات الكبيرة للمؤسسات اليوم التي تتطلع إلى النموذج في البيئة التنافسية الشديدة ، و بناء إدارة رأس المال البشري ، الاستثمار سيعزز إدارة المعرفة التي من شأنها تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد إلى معرفة ظاهرة يتم توليدها و توزيعها و تخزينها ثم تطبيقها .

### الفرع الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته

#### أولاً : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري<sup>1</sup>

بعد ما تعرفنا على رأس المال البشري وكيفية تسييره سوف نتعرف في هذا المطلب عن الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر كجزء من ممارسات إدارة رأس المال البشري، ومن أجل التعرف على الاستثمار في رأس المال البشري لابد أن نتعرف أولاً عن الاستثمار (Investment، هذا الأخير الذي استمد موضوعه من علم الاقتصاد، وهو مرتبط بعدة مفاهيم اقتصادية تتمثل في: الدخل والاستهلاك والادخار والاقتراض .

- تعريف الاستثمار من الناحية اللغوية بأنه : " طلب الثمر والسعي للحصول عليه والانتفاع به"
- أما من الناحية الاقتصادية فيعرف الاستثمار بأنه " تخصيص رأس المال للحصول على وسائل إنتاجية جديدة أو لتطوير الوسائل الموجودة لغاية زيادة الإنتاجية " ، ويعتبر فائض الدخل النقدي المدخر من قبل الأفراد أو

<sup>1</sup> بوغونية سليمة، أكتزة عائشة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 01، 2019، ص 510.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

المؤسسات هو المصدر الرئيسي للاستثمار، وبالتالي لا بد أن يكون الدخل النقدي المستثمر أكبر من الاستهلاك، وإذا كان العكس يتحول الفرد أو المؤسسة إلى مقترض.<sup>1</sup>

- عرفه المجلس الاقتصادي الاجتماعي للأمم المتحدة Ecsoco بأن الاستثمار في الموارد البشرية عبارة عن عملية تنمية مهارات و معارف و قدرات أفراد الجنس البشري الذي يساهموا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم إن يساهموا فيها ، على إلا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان المحليين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية "2. و في هذا النطاق قام المجلس بتحديد ثلاث مظاهر رئيسية لتنمية الجانب الإنتاجي للموارد البشرية و هي:

- ❖ محاولة الاستخدام الأمثل لأفراد القوى العاملة من خلال الجانب إيجاد فرص التوظيف المناسبة.
- ❖ تحسين و زيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني التدريب.
- ❖ تأييد الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية القومية، من حيث ضمن الاشتراك جميع الفئات الاجتماعية .

- و يرى Schultz أن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري هو كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة (الخدمات الصحية و التدريب المهني و التعليم النظامي تعليم الكبار والمهجرة وراء العمل).<sup>3</sup>

- ويعبر عن الاستثمار في رأس المال البشري بالعملية التي تسمح للفرد باكتساب وتراكم المعارف لديه من خلال التعليم والتدريب، ونظرا لجملة من الأسباب والعوامل ينجر عن هذه العملية تفاوت بين الأفراد في اكتساب هذه المعارف مما يؤثر بشكل مباشر في فرص كلتا الفئتين في سوق العمل<sup>4</sup>

- كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري حسب فيتزسيمونز Fitzsimmons بجملة المدخلات في التعليم والرعاية الصحية والتدريب والتأهيل المهني وكل الأنشطة التي تتيح للأفراد أن يكونوا أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - علي الفضل، الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة بنايع: طروحات عامة، العدد 26، 2008، ص 116، على الموقع : [hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com) تاريخ النصف 2020/12/13.

<sup>2</sup> هند مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية- اطروحة دكتوراه ، علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي ، الجزائر، 2019، ص 32.

<sup>3</sup> هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008، ص 194.

<sup>4</sup> Elwardi Dhaoui, **Human Capital Investment through Education and Training: an Overview**, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol. 2 Issue.5, Sri Lanka, 2013, P 74

<sup>5</sup> Elita Jermolajeva, Daina Znotina, **Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia**, Daugavpils University Presses, Latvia, 2010, P1

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- و يعرفه Becker الاستثمار في رأس المال البشري بأنه : الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد، و يتم تراكم رأس المال البشري في الإنسان من خلال التدريب الوظيفي، التعليم المدرسي ، الأبحاث و أوجه المعرفة الأخرى<sup>1</sup>

من خلال ما سبق وبناء على مختلف المفاهيم والأفكار التي تم التطرق إليها، يمكن الإشارة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري على أنه : الإنفاق على التعليم والتدريب و الصحة مختلف المجالات من اجل تطوير و تنمية كل من المهارات والخبرات و اتجاهات ومعارف وصقل قدرات الأفراد، يتحمله كل من المنظمة و الفرد نفسه والمجتمع، وهو يستوجب الإنفاق الحالي من اجل التنمية المستقبلية.

### ثانيا : تنمية الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري:<sup>2</sup>

يتعين علينا هنا أن نفرق بين مفهوم تنمية الموارد البشرية ومفهوم استثمار رأس المال البشري، حيث يمثل الأول في توفير احتياجات الأفراد وتلبية احتياجاتهم والاهتمام بهم من وجهة نظر اجتماعية شاملة. أما الاستثمار في رأس المال البشري فيعني تخصيص الإنفاق على الأفراد من القوة العاملة بما يحقق عائدا اقتصاديا يتمثل في الناتج الحدي الذي يضيفه العنصر البشري للإنتاج . نريد هنا توجيه الاستثمارات بما يحقق التنمية البشرية المستدامة التي تحقق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مع خلق البيئة المناسبة التي تمكن من العطاء والانجاز وتحقيق أقصى إنتاجية حدية ممكنة بما يعود بالنفع الاقتصادي على الفرد والمجتمع. لقد أصبح الاستثمار في الدول المتقدمة في رأس المال البشري بجميع أنواعه أكبر من الاستثمار في رأس المال المادي، الأمر الذي أوجد القاعدة الضرورية لبناء ما يعرف اليوم بالاقتصاد المعرفي أو التكنولوجي.

إن الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته أصبح واجبا قوميا ملحا والاستثمار فيه كغيره من نواحي الاستثمار في حاجة دائمة إلى الدعم والتخطيط والمتابعة وبأسلوب علمي سليم. يذكر كل من لوتكا و دوبرن (Dublin Louis-J) et Lotka Alfred أن تجارة العبيد كانت انعكاسا لفكرة الاستثمار في العنصر البشري، وعلى الرغم من تحريمها وإلغائها إلا أنها تعطي فكرة عن أهمية الفرد الإنساني وفكرة لتسعير خدماته، رغم أن الاستثمار في رأس المال البشري ليس المقصود به وضع سعر أو ثمن للفرد أو العنصر البشري إنما هو أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويعني

<sup>1</sup> G.S. Becker, Investment in human capital :A theoretical analysis, Journal of Political Economy, 1962, P49. <http://ses.ens-lyon.fr/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain--68304.kjsp>, (accessed on 5 juin 2020).

<sup>2</sup> بكاري مختار ، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر ، مجلةمجلة التنظيم والعمل المجلد ، 8 العدد 2 ، ص ص 30-31 ، 2019

## الفصل الأول: التأسيس النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

استخدام الأنشطة المختلفة التي من شأنها زيادة الإنتاجية أو نوعية العمل ويشمل مجموعة من النواحي الاتفاقية من إنفاق على التعليم والتدريب والصحة والهجرة.

#### ثالثا : أهمية الاستثمار في رأس مال البشري

إلى غاية خمسينيات القرن الماضي، كانت هنالك حالة من القناعة لدى عموم الاقتصاديين بان الأفراد قد وصلوا إلى تحقيق قمة أدائهم وانه لا سبيل لرفع هذا الأداء أكثر، وضلت بعض الإسهامات السباقية لبعض الاقتصاديين من أمثال آدم سميث، ميلتون فريدمان والفريد مارشال حول الاستثمار في التدريب والتعليم بعيدة عن النقاش، إلى غاية الستينيات من ذات القرن، حين أعادت أبحاث شولتز Schultz وبيكر وغيرهما توجيه الأنظار إلى الفرد، وفتح مجال جديد للتنظير وللنقاش وإعادة النظر في المسلمات القائمة وإعادة توجيه الاهتمام نحو الفرد كعامل أساس ي في المنظمة والاقتصاد ككل<sup>1</sup>.

ومع التطورات الكبيرة التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة السابقة، وما حملته من ثورة معرفية وما يرافقها من مظاهر وما يميزها من عولمة وسيادة مجتمع المعرفة، أضحت الاستثمار في رأس المال البشري من خلال كل من التعليم والتدريب ذا أهمية بالغة ليس فقط بالنسبة للأفراد اللذين أصبحت معارفهم ومهاراتهم أكثر قوة ونجاح وتنافسية في سوق عمل أكثر انفتاحا، لكن أيضا بالنسبة للمؤسسات التي أصبح رأس المال البشري فيها عاملا مهما وأساسيا في الإنتاج<sup>2</sup> ويعدد البعض أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في بيئة الفرد وترابط دائما زيادة الإنتاجية بزيادة التعليم<sup>3</sup>:

- تشير اغلب الإحصائيات أن معدلات البطالة اعلي بالنسبة للعمال الأقل تأهيلا والأدنى تعليما مقارنة بنظرائهم، ان هذه المعدلات المرتفعة لا تشكل تهديدا للفرد وحسب، بل للمجتمع أيضا فالإعانات الاجتماعية ترهق الاقتصاد كما أن البطالة عامل من عوامل الإجرام.

- الفوائد المتناقلة عبر الأجيال، أي أن العائلات التي يكون فيها الوالدان متعلمين توفر ظروفًا أكثر ما ايجابية للأطفال، بحيث توفر لهم رعاية صحية وتعلي غير رسمي أفضل ونقصد به هنا التعليم خارج المدرسة، كما تشير الدراسات بان الأشخاص الأفضل تعليما لديهم تأثير يتعدى الأسرة ليشمل كل المجتمع ..

<sup>1</sup> Florentina Xhelili Krasniqi, **The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman**, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, Issue.4, UK, August 2016, P 2

<sup>2</sup> Tanja Cesen, **Human Capital in Human Economics**, Doctoral dissertation, Faculty of Management, University of Primorska, Slovenia, 2004, P 37

<sup>3</sup> Florentina Xhelili Krasniqi, Op Cite, P-P 3-4.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

وقد دفعت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأثاره الإيجابية على المنظمات هذه الأخيرة إلى التركيز أكثر على تحقيق مبدأ أساس ي، ألا وهو ضمان مرونة التفكير وضمان التعلم مدى الحياة لعمالها

و تظهر أهمية هذا الاستثمار كذلك في زيادة إنتاجية عنصر العمل من خلال تعليم الأفراد و تزويدهم بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على الأداء الأمثل، ففي دراسة قام بها ميلر سنة 1958 اثبت ان كل سنة تعليمية زائدة للفرد تضيف عائدا قدره أربعمئة ألف دولار<sup>2</sup>.

الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تكوين و تنمية خبرات و مهارات جديدة لدى الموظفين ، و هذا بدوره يمكن الموظفين الجدد باكتساب طرق العمل من خلال الاحتكاك بذوي الكفاءات و الخبرة المهنية.

يؤدي إلى تنمية الولاء لدى الموظفين في أداء المهام و اتجاه وظائفهم، و هذا يسمح بتكوين موظفين يمكن الوثوق بهم و الاعتماد عليهم مهما كانت الظروف ، فالولاء يجعل الموظف في وظيفته أكثر مسؤولية لمضاعفة مردوده و جهوده في العمل و تقلص أحسن الخدمات.<sup>3</sup>

إذن من خلال ما تطرقنا له سابقا فإن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تظهر في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- زيادة القدرة على الإبداع من خلال تزويد العمال بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينات؛
- استقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومفيدة وبأسعار مناسبة من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛

-الزيادة في الإنتاجية؛

-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

-القدرة على استيعاب الفرص في بيئة ديناميكية<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Tanja Cesen, **Human Capital in Human Economics**, Doctoral dissertation, Faculty of Management, University of Primorska, Slovenia, 2004, P-P 37-38

<sup>2</sup> هشام مصطفى الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 199.

<sup>3</sup> عبد الغني بن دريدي، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تطوير اداء العاملين بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة سطيف

<sup>4</sup> -، المجلة الاردنية للمكتبات و المعلومات، المجلد 50، العدد 1، 2015، ص 154.

<sup>4</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 02.

<sup>5</sup> T Paul Schultz, Op.cit, P 01.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

-زيادة الرضا الوظيفي.

-تخفيض معدلات الغياب و معدل دوران العمل.

- خلق جو يسوده التعاون المشترك و الولاء الاجتماعي و الرغبة في تحقيق الأهداف

**الفرع الثاني : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:**

بالإمكان تلخيص أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في النقاط التالية<sup>1</sup>

**-البعد الثقافي** حيث يعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع و زيادة معرفة الفرد و تمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية و التراث الثقافي و اللغة و الآداب، وازدياد درجة الوعي لديه .

**-البعد الاقتصادي** :من خلال الموارد البشرية المؤهلة و المدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ا و وفر احتياجات سكانها من السلع و الخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً و تدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية

**-البعد الاجتماعي** :فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية و الفكرية و يكسبه الأنماط و القيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية و ترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

**-البعد العلمي** :حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير مما يسهم في إحداث النقالات الحضارية المختلفة و إحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في وسائل المعيشة.

**-البعد الأمني** :حيث تؤدي العناية بتعليم و تدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة و التي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي و التدريب مما يسهم في تحقيق الأمان للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

**الفرع الثالث : أساليب الاستثمار في رأس المال البشري**

في عالم يعرف يومياً تطور و تغيير ،تعتبر منظمات الاعمال ألان التكوين ، التعليم و الصحة عبارة عن استثمار يجب تحقيق مردودية منه ،فالإنفاق في التعليم ، التكوين و الصحة هو إنفاق استثماري في تطوير القوى البشرية العاملة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نسرين نصر الدين محمد فهمي ، ، الاستثمار البشري وتخطيط القوى العاملة ، على الموقع :

<http://kenanaonline.com/users/verjenia/posts/247853> تاريخ التصفح (26 نوفمبر 2020).

<sup>2</sup> بن عبد العزيز فطيمة، ربما عيسى الغيثان، تكنولوجيا التكوين و التعليم لثمنين راس المال البشري في منظمات الاعمال، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية، المجلد 06، العدد 03، 2017، ص990.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

و قد أوردت تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة تأكيداً على ضرورة إحداث تنمية حقيقية للموارد البشرية بمساعيها الواسع أي الارتقاء بمستوى جودة الحياة عموماً و على وجه الخصوص في الدول النامية و ذلك بتوفير السكن الصحي الملائم و غيرها من مؤشرات التنمية<sup>1</sup>.

تسعى المؤسسة إلى خلق وتشكيل بنية تحتية، من المهارات البشرية التي تساعد في تخفيف الضغوط، التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، من خلال اعتماد المؤسسة على عدة أساليب استثمارية و لا شك أن وسائل و أساليب الاستثمار في رأس المال البشري عديدة و متنوعة ، و لعل أبرزها استقطاب أفضل الكفاءات ، التعليم ، التدريب ، الصحة كما أوضحنا سابقاً و قد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد و نوع هذه الوسائل ، إلا أننا سوف نحاول التعرض لبعض هذه الوسائل .

### أولاً : التعليم و التعلم

#### 1- التعليم

**1-1 مفهوم التعليم :** التعليم هو في الغالب ليس ذاتياً، بل عملية تفاعلية تنتقل فيها الخبرات والمعارف والمعلومات من المعلم إلى المتعلم بشكل مباشر، ويراد بالتعليم هذا التعلم المتروى والمقصود والمهادف والمنظم وتفترض فرص التعليم وجود بنية ما مؤسسية.

#### 1-2 أهمية التعليم :

ظهرت أهمية التعليم باعتباره استثماراً من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي (Schultz) في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وقبل ذلك قال الحكيم الصيني "كيواه تزو" في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة، لأنك عندما تزرع بذرة واحد فإنك تحصد محصولاً واحداً، وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول<sup>2</sup>؛ .ي فترة الخمسينات أظهرت دراسة أن تحسين العوامل التعليمية للقوى البشرية ساهمت في زيادة الناتج الوطني بمقدار 1.2، أما الزيادة رأس المال المادي فقد أدت إلى زيادة الناتج الوطني زيادة مقدارها 0.26<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> تقرير التنمية البشرية، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010، ص 175.

<sup>2</sup> فريد كورتل وآخرون، رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-21 أبريل 2013، ص 705.

<sup>3</sup> ابن العارية حسين ، اشكالية الواقع و رؤى المستقبل ، مركز دراسات الوحدة العربية، الجزائر، 2013، ص 31

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

يعتبر التعليم استثماراً للموارد البشرية و رأس مال بكل المقاييس الاقتصادية، و يساهم في تطوير الفرد و المجتمع، و يعرف على انه " عملية اكتساب المعلومات و المعارف و الخبرات و المهارات عن طريق عملية التعلم التي يقوم بها المتعلم بنفسه او عن طريق غيره ، و يتم كل ذلك عن بطرق ووسائل مختلفة بعضها مباشرة و أخرى غير مباشرة"<sup>1</sup> يعتمد رأس المال البشري أيضًا على تحصيل التعليم الأكاديمي / أو المهني الذي يعد الفرد للعمل في المستقبل. وبالمثل ، فإن مجموعة عوامل مثل التعليم والمهارات والتوظيف لها تأثير قوي على تنمية رأس المال البشري ونتائج الحياة الفردية وبالتالي ، يمتلك كل فرد أنواعًا مختلفة من رأس المال البشري بناءً على مهاراته والنتائج المتعلقة بذلك<sup>2</sup>

### 1-3 أبعاد التعليم: وتتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد تتمثل في<sup>3</sup>:

- زيادة قدرة الأفراد على التفكير والإبداع؛
- ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية والمستجدات؛
- توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛
- يساعد على تقسيم العمل و استخدام التكنولوجيا ؛
- ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط واحتياجات السوق.
- يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية بدون تاخير .

### 2-التعلم :

هناك العديد من الباحثين الذي يخلطون بين التعليم والتعلم، إلا أنه يجدر بنا الإشارة أن التعليم يختلف عن التعلم، كون التعليم عملية منتظمة يقوم من خلالها المعلم بنقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى غيره، وهو عملية غير مستمرة يمارسها المعلم خلال فترة التعليم فقط، أما التعلم فهو تعديل أو تكرار، حيث يمكن معرفة التعلم من خلال التغيير في السلوك، حيث لا يمكن ملاحظة التعلم مباشرة ، بل نبحث عنه في اثره على السلوك<sup>4</sup>، و يعتبر احد محددات الأساسية للسلوك الإنساني<sup>5</sup>، وهو عملية مستمرة مدى الحياة، و إذن التعليم هو جزء من التعلم<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حذيفة مازن عبد المجيد ،مهر شعبان العاني، التعليم الإلكتروني التفاعلي ، مركز الكتاب الاكاديمي ،عمان، الطبعة الاولى ، 2015، ص 14

<sup>2</sup> M. Lawrence and F. Murray, Human Capital And Substance Use: A Lifespan Perspective, Nova Science Publishers, Inc,2018,p 121

<sup>3</sup> ربيحة قوادرية ،مرجع سابق ،ص 41.

<sup>4</sup> صديق محمد عفيفي، احمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، الطبعة العاشرة، 2003، ص 157.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2016، ص 49.

<sup>6</sup> أحمد المعاني وآخرون، فضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط ،1الأردن، 2011، ص 160.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

#### 2-1 مفهوم التعلم :

هناك تعريف عدة لمفهوم التعلم ، لكن مجملها تتفق على ان التعلم هو : التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد ، و الذي يحدث نتيجة للتجارب السابقة، او نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة<sup>1</sup>.

التعلم هو سلوك شخصي ذاتي، يكتسب المتعلم من خلالها معلومات ومفاهيم وقيماً ومواقف ليتمكن من أداء عمل محدد، ويستمر مدى الحياة. إنها عملية ونتيجتها مع أي وسيلة وغاية في آن، ممارسة فردية كما هو مجهود جماعي<sup>2</sup>. مثال لو إن احد الموظفين احد دورة في عملية استخدام الحاسوب لمدة زمنية معينة، بغرض تعلم مهارات تشغيل الحاسوب بطريقة أسرع و أدق، و لكن إذا انتهت الدورة و لم يتغير أداء الفرد عن السابق أي أن سلوكه في هذا المجال لم يتغير، و بالتالي عملية التعلم لم تحصل لهذا الفرد.

اكتساب المعرفة يتم من خلال وسيلة التعلم التي تساهم في تكوين عامل المعرفة الذي يتمتع بالمعرفة والمهارة والقدرات، وهو تعديل مستمر للسلوك من خلال الخبرة<sup>3</sup>، ومن أجل إدامة رأس المال البشري وتنميته فهو يحتاج إلى اكتساب المعارف والمهارات من خلال تكوينه والمحافظة عليه، حيث تنقسم مستويات التعلم إلى ثلاث مستويات نبيها في النقطة الآتية :

#### 2-2 مستويات التعلم.

لقد تطرق الكاتب Jones إلى مستويات التعلم التنظيمي التي يفترض أن يتم التركيز عليها لإيجاد منظمة تطبق التعلم<sup>4</sup>.  
**1- التعلم على المستوى الفردي :** يتمثل في اكتساب الفرد للمعارف نتيجة الخبرة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية الراجعة<sup>5</sup>.

يمكن القول أن في هذا المستوى يحتاج المدراء إلى عمل أقصى الجهود لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة وأعراف وقيم متميزة، وهكذا فإن القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات جوهرية للمنظمة، ويعتبر نموذج Petre Senge أن البراعة الشخصية تتشكل عندما تمكن المنظمة الأفراد لتجربة واستثمار ما هو جديد باستمرار، ويصبح جميع الأعضاء يمتلكون نماذج عقلية متطورة تخدم المنظمة نخلص إلى أن التعلم الفردي و الذي يقوم به الفرد من اكتساب معارف وخبرات نتيجة للتجارب والممارسات السابقة، حيث يقترن بقدرة الفرد على التعلم

**2- التعلم على المستوى الفرقي(الجماعي) :** إن التعلم الجماعي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، 2013، ص 64.

<sup>2</sup> Rethinking Education – towards a global common good – UNESCO 2015

<sup>3</sup> مراد ممدوح كامل السيد، إيديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016، ص 327.

<sup>4</sup> أ.ر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة-مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 209.

<sup>5</sup> وئيد سعيد السلام، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها باداء المؤسسة، دراسة حالة في مستوى أردني، المجلد العربي للإدارة، مج 27، ع 1، عمان، 2007، ص 34.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية،<sup>1</sup> ويرى كل من (Rayan and Zuber) (أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما تؤمن الإدارة بأهمية التعلم للممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى منظمة المتعلمة<sup>2</sup>،<sup>7</sup> وعليه فإن التعلم الفرقي و التعلم الذي يحدث في فرق ومجموعات الأفراد والتي تقوم باكتساب المعارف ومشاركتها والتي من خلالها يتم نقل التعلم إلى المنظمة.

**3- التعلم على المستوى التنظيمي**: ظهرت أولى محاولات لتحديد مفهوم التعلم التنظيمي عام 1974 من قبل كل من (Shon & Argyris) (في كتابهما learning Organisational حيث طرحا سؤالاً كيف يمكن للمنظمات أن تتعلم وقد تعددت تعاريف التعلم التنظيمي التي نذكر أهمها :يمثل التعلم مستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير الثقافة التنظيمية، والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائماً على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عندئذ يمكن أن تتعلم المنظمة<sup>3</sup>. وفقاً لـ Arbel فإن التعلم التنظيمي يتعلق بقدرة المنظمة على تعلم أفرادها وتنمية معارفهم ومهاراتهم،<sup>4</sup>

### 3 - الفرق بين التعليم و التعلم

ومن خلال تناول مفاهيم التعلم وإدراك مدلولاته ومحدداته، يمكن توضيح الفرق بين ما هو تعلم وما هو خارج عن نطاق التعلم حسبما اصطلح عليه العلماء. ويمكن تلخيص أهم الفروق بين التعلم والتعليم من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> Ferangu Oudet Solveig, organization du travail et developement des competences: construire la professionnalisation, l' harmattan, Paris - France, 2006, PP 70 -71

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيايني، مقال سبق ذكره، ص. 38.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيايني، مقال سبق ذكره، ص. 38.

<sup>4</sup> Ada Grinberg Arbel, Exploring The Contribution Of Guided Reflection To Organizational Learning Implications To Educational Organizations, Ph.D., North central University, California-États-Unis, 2009, P17.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

### الجدول رقم (1-5) أوجه الاختلاف بين التعليم والتعلم

التعليم	التعلم
من حيث المصطلح Education	من حيث المصطلح Learning
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هو عملية منظمة يتم بطريقة رسمية في المدارس والجامعات يتم من خلالها إكساب الفرد معارف ومعلومات، ليس من الضروري أن يكون لها تأثير قوي في تغيير سلوكه بشكل دائم. ويرتبط التعليم بتوفير بيئة مناسبة لحدوث التعلم.</li> <li>• فالعوامل الخارجية المحيطة بالفرد يمكن أن توظف لتتوافق مع احتياجاته النفسية وقدراته العقلية من أجل حدوث التعلم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يتم خارج التعليم الرسمي من خلال البرامج التدريبية والتي تؤدي إلى التغيير الدائم في السلوك أو قد يحدث عن طريق الذات (التعلم الذاتي)، أو من خلال التعلم الاجتماعي بتقليد الآخرين كالأُسرة، الأصدقاء، الزملاء)، وكلاهما يكون الآخر وتحدث عملية التعلم المتكاملة نتيجة اكتساب الفرد المعرفة بنفسه أو عن طريق الغير، ثم الخبرة المترتبة على استعمال المعرفة و تحدث نتيجة اتصال وتفاعل الفرد مع ما حوله من مؤثرات و متغيرات.</li> </ul>
يعتبر مؤثر خارجي على سلوك الفرد .	يعتبر مؤثر داخلي على سلوك الفرد.
يتكون من شق واحد؛ حيث يتوافر فيه تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية فقط. ولا تنعكس تلك المعلومات على السلوك.	يتكون من شقين؛ هما: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية.</li> <li>• انعكاس تلك المعلومات على السلوك.</li> </ul>
عام فهو أشمل وأعم من التعلم	خاص
سبب	نتيجة

المصدر : نفيسة محمد باشرى، فوزى شعبان مذكور، رباب فهمى ، السلوك التنظيمي، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 2017، ص 109.

التعليم education هي عملية منظمة يقوم بها المعلم بهدف نقل معلوماته ومعارفه وخبراته إلى غيره، وهي عملية غير مستمرة؛ إذ يمارسها المعلم خلال العملية التعليمية. إما التعلم Learning فهو تغيير أو تعديل في سلوك المتعلم نتيجة نشاط أو تدريب أو تكرار، و هو عملية مستمرة مدى الحياة للمتعلم، و حتى يتم تعديل سلوك المتعلم فهو بحاجة إلى تعليم لذا سيتم استخدام التعلم الإلكتروني لأنه لا يتم تحقيق التعلم إلا من خلال العالم الإلكتروني ، كادوات ووسائل و تقنيات و شبكات اتصالات حتى يحقق المتعلم عملية التعلم، فالتعليم هو الطريقة للتعلم<sup>1</sup>.

إن التعليم قد يؤدي إلى حدوث التعلم أو عدم حدوثه. ففي الواقع العملي يمكن أن نجد تعليم لا ينتج عنه تعلم (مثلما هو الحال في أغلب أنظمة تعلم الدول النامية) أو قد يحدث تعلم لم يسبقه تعلم (كعبء العقاد). أي أن التعليم لا يشترط أن يتبعه تعلم، والتعلم لا يشترط أن يسبقه تعلم.

<sup>1</sup> احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عرفيات ،، اسماء رشاد صالح، ناصر محمد سعود، قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2016 ، ص 160.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

ثانيا :التدريب و التكوين .

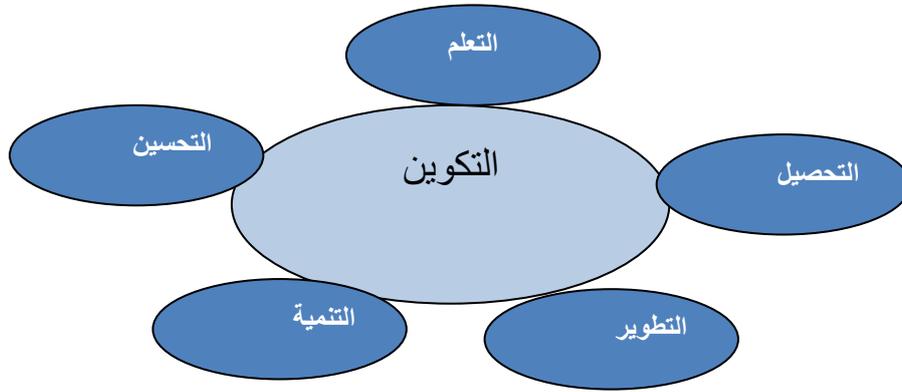
#### 1 -التكوين.

يعد التكوين العملية التي تمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل عام، لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

**1-1 تعريف التكوين :** هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء"، و يقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية .

و يعرف على انه التطبيق للأعمال المخططة بهدف الحفاظ على مستوى أو تحسينه، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup> وهذا ما دفع المنظمة إلى ضرورة التفكير الجيد في كيفية الاستثمار في التكوين، و بالتالي أصبح التكوين ضرورة من اجل رفع معدلات الإنتاج و تحسين نوعية المنتجات و الخدمات و رفع الأداء في منظمات الاعمال، و هو عنصر هام و فعال في تحسين أداء العنصر البشري ، و يتضمن التكوين مجموعة أنشطة هي التعليم ، التحصيل، التطوير، التنمية والتحسين. و ذلك حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (1-8) العلاقة بين الأنشطة المتضمنة للتكوين



المصدر : بن عبد العزيز فطيمة، خضراوي ساسية، تثمين رأس المال الفكري من اجل التنمية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، الجزائر، المجلد 01 العدد 01، 2010 ص ص 149 166.

و لا يمكن أن يتطور أي تكوين بدون وجود برامج تدريبية ، فالعملية التكوينية في منظمات الاعمال هي عملية تواصل بين المكون و المتكون و فق برامج تدريبية.

<sup>1</sup> G.R Tirry et s.f Franklain : op.cit.p459.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

### 1-2 أهمية التكوين لمنظمات الاعمال :

- ✓ يعمل على زيادة الإنتاجية و رفع الأداء التنظيمي
  - ✓ يساعد على ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة
  - ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup>
  - ✓ توفير و تدبير اليد العاملة المختصة لإعداد المهام المطلوبة بالمستوى المطلوب<sup>2</sup>.
  - ✓ إعداد الأفراد للقيام بنشاطات في مناصب ذات طبيعة و مواصفات محددة.
  - ✓ زيادة الاستمرارية والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
  - ✓ رضا كل عامل بما يقوم به من أعمال، ويقلل من أخطار المهنية للأفراد<sup>3</sup>.
  - ✓ يسمح بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد و يوفر لهم فرص للترقية و التميز و التطوير<sup>4</sup>
  - ✓ يؤدي إلى تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة لدى العاملين.
  - ✓ يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة.
- إن تطور مفهوم المهارات أدى إلى إعادة النظر في نشاط التكوين ، فان المؤسسات و المنظمات في توجه نحو تفكير مؤسس للإنتاج، تطوير و الحفاظ على المهارات و ذلك من خلال إدراج مفهوم الاستثمار التكويني<sup>5</sup>.
- تطبيق هندسة التكوين أو ما تسمى الوجه العملي لاستثمار التكوين، و تعرف بأنها :مجموع الاعمال المنهجية لتصوير و انجاز أنظمة التكوين.
- تغيير النظرة إلى التكوين و ذلك بانتقالها من الاجتماعية إلى الاقتصادية،و هي الفكرة التي ساهمت في تثبيت شرعية التكوين الاستثماري البحث عن الاحترافية صناعة جودة المهارات من خلال '(ملاءمة المهارات المنتجة مع أهداف المنظمة، و توافرها في الوقت المناسب، العمل على عقلنة التكاليف،الحفظ على المهارات و قدرتها على الاندماج مع مختلف التغيرات).

<sup>1</sup> Dehoux Danielle, Grafmeyer Yves, Progrés Technique Et Changement Social, Hatier, Paris, 1982, p16.

<sup>2</sup> مرجع سابق ص 992 .

<sup>3</sup> عبد الباري أبراهيم ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008، ص: 150.

<sup>4</sup> لحبيب بلية بن محمود ، وظيفة التكوين و التدريب في ادارة الموارد البشرية -الادارة العمومية في الجزائر -، دار الراهبة، الطبعة الاولى، 2018، ص 122.

<sup>5</sup> اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2013، ص ص 127-128

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

#### 2 - التدريب .

التدريب هو نشاط تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد و تطويرهم في عدة جوانب هي (المعلومات، القدرات و الاتجاهات، و السلوكيات، و الأداء الوظيفي ) .

#### 1-2 تعريف التدريب :

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطويرا في معلومات الفرد و قدراته و مهاراته و أفكاره و سلوكياته و اتجاهاته و ذلك بهدف إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية و تنمية مهاراته الفنية و الذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية<sup>1</sup>.

التدريب نشاط منظم يتناسب مع أي مركز أو مهمة إنتاجية ستوكل إلى الفرد ، و التدريب المستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير قدراته و مهاراته الفنية المقابلة لاحتياجات محددته في الأوضاع الراهنة والمستقبلية في ضوء متطلبات العمل التي تلي متطلباته و تطلعاته المستقبلية لدوره الذي يغير مجتمعات أو يرفع من مستوى الشركات<sup>2</sup>

#### وتتضح قيمة التدريب في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد
- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يتكيف بسرعة
- يساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل
- يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل إيجابية.
- يعمل المدرب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية لدى أفراد قوى العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته و معارفه و مهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده على زيادة إنتاجه و يترتب عليه زيادة مكاسبه و يقلل من معدلات الغياب والزيادة في الإنتاجية.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشرية - من منظور اداري - نمووي-تكنولوجي-عولمي-، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الاولى، عمان، 2014، ص 238.

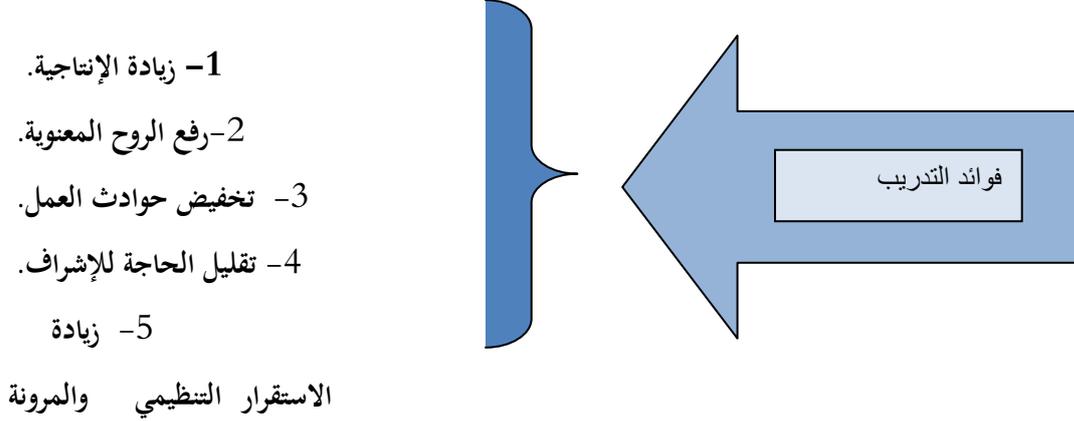
<sup>2</sup> مقدس كامل عودة، دور و آثار التدريب في زيادة انتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الاولى، 2016، ص 42

<sup>3</sup> عبد الكريم احمد جميل، تدريب و تنمية الموارد البشرية، الجنادرية ، الطبعة الاولى، 2016، ص 44.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

#### الشكل رقم (1-9) فوائد التدريب



المصدر المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص. 61.

#### 2-2 أهداف التدريب:

- هناك العديد من الأهداف التي ترمي إليها عملية التدريب لفئات متعددة أشار إليها العديد من الباحثين ونستطيع أن نستخلص منها بعض الأهداف التي يمكن الاعتماد عليه وهي كالآتي<sup>1</sup>:
1. اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه
  2. تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية
  3. رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
  4. تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
  5. المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
  6. توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة
  7. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
  8. ضمان عامل الاستقرار حيث يوفر التدريب للعاملين الإداريين عنصر المرونة في مجال عملهم، والقدرة على مواجهة المشكلات المختلفة، كما يزيد من قدراتهم على التكيف مع المواقف المختلفة.

<sup>1</sup> محمد صادق اسماعيل، تخطيط التدريب و دوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة و الخاصة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2014، ص ص 16-18.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

9 يسعى التدريب إلى إحداث أساليب جديدة في بيئة العمل، تتصل بأداء الأعمال داخل التنظيم، وذلك لمساعدة الموظف على أداء عمله بصورة ذاتية بشكل تلقائي.

يعد التدريب أحد الموضوعات المهمة في الفترة الحالية وذلك نظرا لافتقار العملية التعليمية الجانب التدريبي والمهاري بها، ولذلك فيعتبر التدريب هو الجزء الذي يحصل عليه الفرد بعض إنجته لدراسية ويظل معه التدريب مستمرا طالما انه يعمل فلا بد له من تنمية مهاراته الميدانية من خلال العملية التدريبية

### 2-3 أنواع التدريب<sup>1</sup>:

#### 1 - من حيث التطبيق:

- أ - نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.
- ب- عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

#### 2 - من حيث المكان:

أ- داخل المؤسسة: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

ب- خارج المؤسسة: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

#### 3- من حيث الوقت:

أ- قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما، و هذا الإعداد ممكن يكون عام أو خاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.

ب- التدريب المستمر لكل العاملين: يطلق هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطها ومراجعة معلوماتها.

#### 4- من حيث التفرغ:

أ- أثناء العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار، التدريب الاسس و المبادئ، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، 2010، ص ص 40-14.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

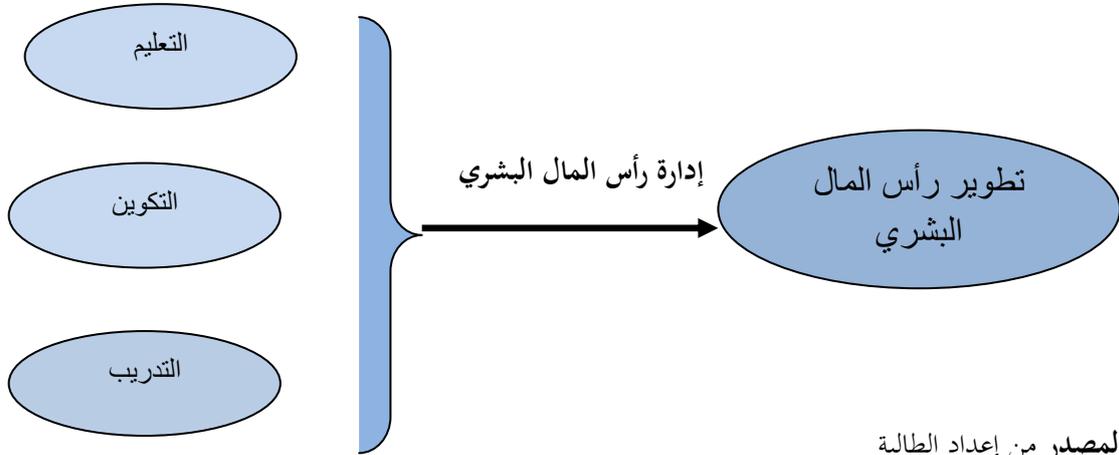
الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء.

ب- خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي.

### 3 - الفرق بين التدريب و التكوين :

لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب ، ماعدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعرفة ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، فأغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-10) أساليب تطوير رأس المال البشري



المصدر من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> بلحاجي امينة ، التكوين و التدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، العدد 11 ، 2019، ص 145.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

### ثالثاً: الصحة و السلامة المهنية

إن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية و سلامة العاملين عملية أخلاقية و اقتصادية في أن واحد، فإن الإدارة الجيدة هي التي تتمنى للعاملين فيها الصحة و السعادة لا المرض و التعاسة، و من وجهة نظر أخرى فإن الأمراض و الحوادث تعوق الإنتاج و توقفه و تقود المنظمة إلى خسائر و تحملها تكاليف باهظة<sup>1</sup>.

و في عالم اقتصادي معقد بشكل متزايد ، أدى البحث عن درجة معينة من التحكم في الإدارة اليومية للصحة و السلامة المهنية إلى قيام الشركات في العديد من البلدان باعتماد أنظمة إدارة الصحة و السلامة. السلامة في العمل . تهدف هذه الأنظمة إلى تحسين تنظيم الشركة و التزام قادتها في هذا المجال. تطبق الشركات مجموعات من المتطلبات المحددة مسبقاً التي يجب أن تفي بها. يشار إلى هذه المتطلبات على أنها: "معيار متطلبات إدارة الصحة و السلامة المهنية" ، أو باختصار "معايير". في سياق تنافسي دولي متزايد ، يمكن أن يصبح معياراً وطنياً أو دولياً. الإدارة ، كما هو الحال في الجودة (ISO 9001) أو في البيئة (ISO 14001) ، والتي كانت بالفعل موضوع إجماع دولي<sup>2</sup>

### 1 - تعريفها :

تعرف السلامة و الصحة المهنية أنها "بمجال اهتمام دائم و مستمر لمنظمات الاعمال الفاعلة و مسؤولية مشتركة لجميع العاملين لتهيئة مكان و أجواء عمل آمنة و صحية خالية من المخاطر و الأمراض ليتمكن العامل من أداء الاعمال على أحسن وجه و الاحتفاظ بطاقة إنتاجية كاملة بما يسهم في رفع إنتاجية المكونات البشرية و المادية على حد سواء"<sup>3</sup>

### 2 - تحديات الصحة و السلامة المهنية

✓ حادث في العمل: "يعتبر حادث العمل ، مهما كان السبب ، حادثاً ناجماً عن أو أثناء العمل لأي موظف أو يعمل بأي صفة كانت ، لأحد أو عدة أرباب عمل أو رؤساء شركات" (المادة L 411-1 من قانون الضمان الاجتماعي).

✓ المرض المهني: "المرض مهني إذا كان نتيجة مباشرة لتعرض العامل المباشر لخطر جسدي أو كيميائي أو بيولوجي أو ناتج عن الظروف التي يمارس فيها نشاطه المهني" و من الأمراض المهنية الإجهاد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكاكي، إدارة الموارد البشرية - من منظور اداري - تنموي-تكنولوجي-عولمي-، مرجع سبق ذكره ، ص 258

<sup>2</sup> Jean-Marc Gey, **Le management de la santé et se la sécurité au travail – Maitriser et mettre en oeuvre l'OHSAS 18001**, AFNOR , 2e édition, 2009, p 21 .

<sup>3</sup> الشاهين، نداء صالح مهدي، تصميم انموذج متعدد الاهداف لتقييم اهداف ادارة الصحة و السلامة المهنية على وفق المواصفة ، دراسة حالة في شركة

العامة لمصافي الوسط في الدورة، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، كلية الادارة و الاقتصاد، قسم ادارة العمال، 2007، ص 40.

<sup>4</sup> Jean-Marie Peretti, **ressources humaines**, Magnard-Vuibert , 14 e édition, 2013, p429.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

#### 3 أهداف السلامة والصحة المهنية:

- وفي إطار ما سبق، يمكن القول بأن أهمية توفير السلامة والصحة المهنية ترجع لتحقيق الأهداف التالية:
- ✓ تساهم السلامة والصحة المهنية في تخفيض تكاليف الإنتاج الناتجة عن تخفيض معدلات حوادث وإصابات العمل، والناتجة أيضا عن تخفيض فترات الغياب وتوقف العمل نتيجة لعدم توافر بيئة العمل المادية السليمة.
  - ✓ تساهم السلامة والصحة المهنية في تخفيض تكاليف الإنتاج الناتجة عن تخفيض الفاقد في المواد والتالف والناتج عن استخدام نظم آلية وميكانيكية متقدمة، كما أن وجود هذه النظم وهذه المواد يساهم في تخفيض فترات توقف الإنتاج وعدم تعطيله نظير نظم الإصلاح والصيانة المفاجئة.
  - ✓ إن وجود نظام فعال للسلامة والصحة المهنية يساهم في اجتذاب العمالة الماهرة والكفاءات المتميزة.
  - ✓ استقرار العمالة في العمل، أي زيادة درجة رضا العامل عن عمله وارتباطه الوثيق بالآلة والبيئة التي يعمل فيها مما يؤدي إلى تخفيض معدلات دوران العمل.
  - ✓ تحقق السلامة والصحة المهنية المتميزة كفاءة إنتاجية عالية النظير بسبب وجود إنتاج عالي الجودة ومعتدل التكاليف.
  - ✓ زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم من الإصابات مما يدفعهم للعمل بإخلاص.
  - ✓ رفع سمعة المؤسسة بين أوساط المجتمع الخارجي سواء كان ذلك المجتمع هو الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة و كل أصحاب المصالح.

#### \* وسائل وأساليب خفض عدد الحوادث والإصابات :

- 1- تصميم الآلات بما يتناسب و الخصائص الإنسانية
2. استخدام معدات ووسائل الوقاية الصحية
3. توفير ظروف العمل المناسبة
4. تكوين و تطوير العادات السليمة للأداء لتحقيق السلامة المهنية.
- 5- توفير خدمات طبية في مواقع العمل
- 6- استخدام وسائل الوقاية من الضوء و الضوضاء مثل واقيات الأذن و النظارات .

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

ويمكن الإشارة إلى أهمية الصحة في<sup>1</sup>:

**أولاً. الإنتاجية والكفاءة المثمرة:** تمثل الصحة والتعليم معا عاملين أساسيين في تحديد كفاءة وفعالية الفرد، حيث أشارت العديد من الدراسات إن الأفراد الذين يتمتعون بصحة جسدية ونفسية أفضل إنتاجية، واقل تغيبا وأكثر نشاطا وإبداعا في العمل.

**ثانيا. متوسط الأعمار:** إن تحسن الجانب الصحي ينعكس مباشرة على تحسن معدلات الاعمال المتوقعة، وهذا بدوره يشجع ويجفز الأفراد على الاستثمار في التعليم من اجل تحقيق عوائد أكبر تمكنهم من توفير مدخرات لمرحلة ما بعد التقاعد، أي أن للرعاية الصحية أثر مزدوج من حيث الطلب على التعليم أولا، والرفع من معدلات الادخار ثانيا.

**ثالثا. القدرة على التعلم:** إن الحالة الصحية الجيدة حسب دراسات متعددة تعزز من قدرة الفرد على تحسين وتطوير المهارات والقدرات الفكرية للفرد، وتحقيق نتائج تعليمية إيجابية.

**رابعا. الإبداع:** إن النتائج التعليمية الإيجابية المحققة جراء الحالة الصحية الجيدة تمثل أولى مرتكزات الإبداع والابتكار، فالأفراد المتعلمون مبدعون جيدون ، كما أنهم مرنون في تعاملهم مع التغيرات التكنولوجية.

**خامسا. المساواة:** تشكل الاستثمارات المختلفة في رأس المال البشري سببا واضحا في الاختلافات الجوهرية التي يحصل عليها الأفراد، وينظر لتحسن الصحة كعامل مقلص لهذه الاختلافات واللاعادلة في العوائد، فبدلا من صرف مبالغ مالية كبيرة نتيجة للعلاج وتحسين الحالة الصحية المتدهورة للفرد يمكن توجيه هذه المبالغ نحو الاستثمار في التعليم والتدريب مما سيعزز مستقبلا من وضعيته الاقتصادية.

بالإضافة للأساليب السابقة التي تساهم بشكل فعال في الاستثمار في رأس المال البشري و هي التعليم ، التكوين و الصحة و التي اتفق عليها اغلب الباحثون لا ننسى بعض العوامل الأخرى التي تساهم في الاستثمار في رأس المال البشري و هي الحوافز ، التمكين، التقليل من الاغتراب الوظيفي و التميز التنظيمي ، و هي موضحة كالتالي :

- **الحوافز:** هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس الموظف من جهة تلبية حاجات ورغبات غير مشبعة لديه، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى<sup>2</sup> يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الحقيقية المؤثرة في كفاءة وفعالية المنظمة نظرا لأنه العنصر الحاكم والمؤثر في باقي عناصر العملية الإنتاجية. ومما لا شك فيه أن هناك تأثيراً متبادلاً بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي ، فأداء الفرد هو محصلة لقدرته على أداء العمل ورغبته فيه ، لذا فقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة العلوم السلوكية ( علم النفس والاجتماع والأنتروبولوجيا ) لما تقدمه من مساهمات تساعد الإدارة المعاصرة على تفهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي وعلى رسم السياسات

<sup>1</sup> Tengiz Verulava, Op Cite, P-P 58-59.

<sup>2</sup> محمد عزوز ، دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية ، مجلة الخبر، العدد 2013، ص179.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية لذا فإن الإدارة أصبحت عملية إنسانية تقوم على التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض وبين المنظمة التي يعملون فيها حيث يجب ألا تغفل الإدارة الجانب الإنساني في خططها وقراراتها، إن العلاقة بين الحافز والتنمية تدرس من منظورين: تنمية الحافز من ناحية، والتأثيرات التحفيزية على التنمية، من ناحية أخرى. سواء كان الأمر يتعلق بتطوير الحافز أو الحافز للتنمية، فإن تنظيم السلوك البشري يتغير وفقاً للتغير التنموي مدى الحياة في قدرة الفرد على التحكم في البيئة<sup>1</sup>. كما تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعاملين فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدراً هاماً لإشباع حاجات العاملين المادية، ويمكن تلخيصها من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهو:<sup>2</sup>

-**تحسين أداء العاملين:** ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

-**زيادة الإلتزام:** حيث تشكل الأجور والحوافز بأهمها (مادية ومعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعليه ربط الحوافز بالأداء، تشجيع كل من الأداء والإلتزام وتزويد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف، كما أن نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.

-**توجيه السلوك:** أثبتت النظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

-تحسين الأداء والإحتفاظ بالعمالة؛

-جذب العدد الكافي والتنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم؛

-إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءاً هاماً من التكلفة

الكلية

- **التمكين** هو مفهوم إداري قديم تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين، ويعرف على أنه "عملية تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لاداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم

<sup>1</sup> Jutta Heckhausen · Heinz Heckhausen, **Motivation and Action**, Third Edition, Springer International Publishing, 2018, p680.

<sup>2</sup> علي محمد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو الأداء البشري المتميز، الدار الاسلامية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1982، ص: 150.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

من توجيه الأرقام و تحقيق الأرباح<sup>1</sup> .و عليح فان تمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكثر أو حرية في مجال عمله، من خلال التفويض و المشاركة في اتحاد القرارات، و تكوين فرق عمل، و المساهمة في وضع الأهداف، و التدريب، فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب، فان التكويني سوف يؤدي إلى تحقيق مستويات اعلي من الإنتاجية و الأداء، كما انه ينمي مشاعر الولاء و الانتماء ، و بذلك الالتزام نحو المنظمة.<sup>2</sup>

● **الإبداع :** رغم التطورات التكنولوجية الحاصلة يظل البشر هم المبدعون و المخترعون و المبتكرون و المطورون، فال مورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة، لما يملكه من قدرات و مهارات، و ما يتمتع به من دافعية في العمل. كما تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية التمكين إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها<sup>3</sup> :

-تقليل الأخطاء و تحمل الأفراد مسؤولية أعمالهم.

-زيادة فرص الإبداع والابتكار.

-زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم.

-استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً وفعالاً.

-جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال تفويضهم بعض المهام.

-القضاء على الإحباط و ضغوط العمل.

-تعزيز الولاء و الانتماء للمنظمة و خفض معدل دوران العمل.

فقد تتم عملية تمكين رأس المال البشري بالمنظمة، وفقاً للاستراتيجيات مختلفة ، و لهذه الأخيرة مزايا نذكر منها ما يلي :

1 - تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق و لحاجات العملاء.

2 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، و هو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات و خفض زمن اتخاذ القرار.

3 - تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

4 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء الوظيفي .

5 - إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية و الخلاقة بضمن وصول مقترحاتهم و أفكارهم إلى متخذي القرار .

6 - توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

<sup>1</sup> عطية حسين افندي، تمكين العاملين : مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص10.

<sup>2</sup> فوزية برسولي، مفيدة بجاوي، تمكين الراسمال بشري كخيار استراتيجي لتنمية الابداع و صناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص70.

<sup>3</sup> عبدالرزاق سليم ، فتوز زروخي ،حجة شيخ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية

الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، مجلد05 ، العدد 01 ، 2019 ص187.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- التقليل من الاغتراب الوظيفي : إن مفهوم الاغتراب ليس حديثا بل له رواد ساهمو في ظهوره أيضا، حيث يعرف على انه شعور الموظف بالغيرة في موقع عمله، حيث يفقد الانتماء الوظيفي و التنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية و الشعور بعدم الرضا ، و افتقار الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل و قصور العلاقات الإنسانية<sup>1</sup> و يعرف الاغتراب على انه شعور الموظف بالغيرة في موقع عمله ، حيث يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا ، وافتقار الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.
- أما الاغتراب الوظيفي بصفة عامة فهو شعور العامل بأنه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تتم بها الأمور في العمل، وإدراك العاملين بأن عملهم ليس مهما أو مفيدا، وأنه لا يوجد لديهم قيمة للمجتمع أو لعملائهم، مما يؤثر على نتائج العمل . حيث يقلل الاغتراب من الحافز لدى العامل بالرغبة في العمل وعدم وجود الالتزام بالأهداف التنظيمية<sup>3</sup>

لقد ارجع الباحثين في الفكر الإداري و علم النفس ،الشعور بالاغتراب إلى عدة عوامل : التخصص،تقسيم العمل،الإشراف الاستبدادي،قلة فرص التعلم و المعرفة نقلة المعلومات،الشعور بعدم تحقيق التوقعات،التقدم التكنولوجي و الصناعي ،انخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل و خارجه،القصور في العلاقات الإنسانية في مجال العمل.<sup>4</sup>

ما بالنسبة لمظاهر اغتراب المجتمع الوظيفي، فهي تتمثل بالآتي :

- ✓ عدم الشعور بالتكيف والتحفيز مع متطلبات الوظيفة المنوطة بالموظف،
- ✓ شعور الأفراد بالشلل وعدم قدرتهم على مواجهة المشكلات الفنية والوظيفية التي قد تواجههم في البيئة التنظيمية،
- ✓ توتر العلاقات الاجتماعية ما بين أفراد المجتمع الوظيفي من جهة، أو بين الأفراد العاملين والعملاء والزبائن للمنظمة أو الشركة من جهة أخرى،

<sup>1</sup> الحمد ، محمد حمد ، الاغتراب الوظيفي ، المجلة العربية ، العدد 324، السعودية، 2004 ص 144.

<sup>3</sup> ربيحة قوادرية مرجع سابق ص 50.

<sup>4</sup> يوسف عبد عطية بحر، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة ،مجلة جامعة فلسطين للابحاث و الدراسات ، العدد05 ، 2013، ص 07.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

✓ كثرة الاستئذان الملاحظ والغياب المتكرر للموظف عن العمل، (سواء أكان ذلك بأعداد غير مقبولة، أم حتى من دون أية أعذار)،

✓ إطالة فترات الاستراحة (بريك العمل) وتجاوز الموظفين الحد المسموح في فترات الاستراحة

تزايد اهتمام العلماء الدارسين في مجال الإدارة، حيث انتقل الاهتمام به في مجال الإدارة سنة 1950، إذ انصب جهود عدة باحثين للكشف على مدى العلاقة بين أبعاد الاغتراب الوظيفي و بعض المتغيرات التنظيمية في مجال الإدارة كالرضا عن العمل، ضغط العمل، الشعور بالعجز و فقدان السيطرة، الالتزام التنظيمي، القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، وغيرها من متغيرات السلوك التنظيمي و إدارة رأس الموارد البشرية. وهناك العديد من الطرق والوسائل التي تستخدم في تقليل فرص الاغتراب الوظيفي، والتي أشار إليها عادل حرحوش وأحمد علي صالح) وتمثل في: التحفيز، الثقة والتكيف والكرامة والاندماج<sup>1</sup>.

● **تعزيز التميز التنظيمي**: يقصد بتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي تزيد عدد المساهمات الفكرية عند الأفراد عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق. يرتبط عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء الأفراد في المنظمة مثل الاحتفاظ بالأفراد المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع، وبناء جو من الانسجام بين الأفراد وإتاحة فرص الترويج عن النفس، كما يتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة مكافأة الأفراد المتميزين، ومعاملة الأفراد بوصفهم عملاء، بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمنظمة، ووجود برامج لتحفيز الأفراد الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المنظمة، حيث يشير نجم عبود نجم إلى أن الإنفاق عليه يكون من خلال التحفيز المادي والمعنوي، إتباع سياسة التمكين الإداري، الحفاظ على صحة الأفراد، وتقليل فرص الاغتراب الوظيفي<sup>2</sup>.

أشار Lesser, 2000) (بضرورة أن تكون الاستراتيجيات الأساسية لأي منظمة تنمية كل من المعرفة ورأس المال البشري، إضافة إلى العمل على توثيق علاقات الأفراد بالمنظمة تحتفظ بهم، وبالتالي فإن توظيف أفضل الأفراد والاحتفاظ بهم ليس سوى جزء من المعادلة، ويجب على المنظمات الاستفادة من مهارات وقدرات

<sup>1</sup> -عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2221ص. 629.  
<sup>2</sup> بد العزيز بدر الندوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية " دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25-23 فبريل أ 2013. ص. 8.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

أفرادها من خلال تشجيع التعلم الفردي والتنظيمي وخلق بيئة داعمة، حيث يمكن إنشاء المعرفة وتبادلها وتطبيقها<sup>1</sup>.

ينبغي أن يكون الاحتفاظ بالأفراد الذين يمتلكون معرفة عنصرا مهما في إستراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمة على أن تحفيز للأفراد على المشاركة في أنشطة المعرفة، وذلك تعني أنه عندما يغادر الأفراد المنظمة فانهم يأخذون المعرفة معهم، وبعبارة أخرى يعني فقدان المعرفة ودوران الأفراد تسرب لا مفر منه ، وهذا مايؤثر على مستوى الالتزام الذي يشعر به الفرد تجاه صاحب العمل فيما يخص ولائهم للمنظمة، وكما قال بيرن " بدون ولاء فقدت المعرفة<sup>2</sup>.

مما سبق نجد أنه لا تتمثل أهمية رأس المال البشري في امتلاكه وحسب ولكن في كيفية استخدامه وتوظيف معارفه وقدراته وخبراته، وهنا تظهر أهمية المحافظة على مخزون رأس المال المعرفي، والمحافظة على المصادر المعرفية في المنظمة، و هذا لا يأتي إلا من خلال المحافظة على رأس مالها البشري، وتوفير البيئة والمناخ المحفز للعمل وبيئة الظروف اللازمة لذلك، وعلى المنظمة تبني إستراتيجية معرفية، للمحافظة على الرصيد المعرفي وتمنع وتقلل من فقدان المعرفة، ولتحقيق الرضا الوظيفي وولاء أفرادها لمنظمتهم وللمحافظة عليهم، بما يمكنها من تقليل ونضوب رصيده  $\otimes$  المعرفي والخبراتي والمهاري ومخاطر فقدانهم<sup>3</sup>

### المطلب الخامس : طرق تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري و مخاطر إهماله.

#### الفرع الأول : اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية<sup>4</sup>:

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

**1- قيم الإدارة:** تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية. فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف

<sup>1</sup> Benjamin B. Dunford& al, Human Resources and the Resource-Based View of the Firm, Journal of Management, 27, 2001, PP 701-721

<sup>2</sup> Omotayo, Funmilola Olubunmi, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal) Paper 1238,2015, P 13

<sup>3</sup> حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د م في علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2018، ص 164.

<sup>4</sup> مجدي عبد الله شرارة ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، 2019 ، ص 37 -40.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، مدير الإدارة العليا الذي لديه التزام بالحفاظ على الموارد البشرية للمنظمة يميل إلى معالجة الضغوط لإحداث الإستراتيجية الرئيسية أو الجوهرية، وهذا من خلال التعامل مع الشائعات الرائجة في المنظمة، وتوفير المعلومات الصحيحة. ومن ثم لا يكون هناك سوء فهم أو معلومات غير صحيحة والتي قد تؤثر بدورها على الأفراد.

**2- المخاطر والعائد على الاستثمار:** بالرغم من وجود العديد من المنافع الهامة المترتبة على الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر فينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، ويرجع هذا إلى سبب بسيط جدا، وهو أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد. فالأفراد لديهم الحرية لتترك العمل، وهذا بالرغم من وجود بع العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك. فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، فيجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية. وفي بع حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع. ومن ثم، فإن متخذي القرار لا بد أن لديهم استعدادا للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاما، وارتباطا بدرجة أكبر بالجوانب للثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

**3- الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب:** حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب، فإنه من المجزي أن نتعرض للتفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام. فقد تناول بيكر، وهو عالم اقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري، هذه التفرقة. وقد قدمت التفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معيارا يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا. فعادة ما تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئيا، إذا كان التدريب متخصصا، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة أخرى. وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته. وبالعكس فإن نظرية رأس المال البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء، بل ستحملها الفرد. ويرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقة المنظمة إلى منظمة أخرى. ومن ثم، فإن المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة من قبل التحاقه بالمنظمة. وإذا لم تجد المنظمة مثل هذا الفرد، فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحه المنظمة إياه سوف يستمر ويبقى العمل في المنظمة لفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

**4-نظرية المنفعة:** عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات، فإنه لا بد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار. أيضا، فإنه يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا.

يمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار. ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة. وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة أن تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام اختبار ما لاختيار بع المديرين لوظيفة معينة. فإذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقا لنتائج الاختبار المستخدم، أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار عليهم، فإنه يمكن القول أن تطبيق الاختبار يحقق منفعة للمنظمة. وقد تتضمن حسابات المنفعة عدة متغيرات. على سبيل المثال، فإن صدق اختبار الاختيار يمكن أن يكون متغير حرج، حيث يقدم مؤشرا للقدرة التنبؤية للاختبار، بالإضافة إلى الإنتاجية المتزايدة، ومساهمتها في تحقيق الربحية والانحراف المعياري لهذا الإسهام، كلها متغيرات قد تدخل في حساب المنفعة.

### الفرع الثاني: طرق تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري<sup>1</sup>:

حتى نستطيع تنشيط وتطوير رأس المال البشري توجد عدد من الطرق التي تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة والأفراد العاملين وتمثل الطرق في التالي:

- **عصف الأفكار:** تهدف الطريقة إلى إثارة الطريقة الإبداعية لأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية كاملة، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إظهار قدراته الإبداعية، لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.

- **حلقات السيطرة النوعية:** وتهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة و فاعليتها في العملية الإنتاجية، وتسهم حلقات السيطرة النوعية في:

-زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية

- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم

- الإدارة على المكشوف: وتهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات

وهناك رؤية ثانية لأهمية تنشيط الاستثمار لرأس المال البشري من خلال مايلي:

<sup>1</sup> إدارة الافراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70

## الفصل الأول: التأسيس النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- يعزز الاستثمار مستوى أداء المنظمات وخاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، والموقع الاستراتيجي له أهمية في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية
- يتم الاستثمار في رأس المال البشري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
- يسهم الاستثمار في رأس المال البشري في تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توجد علاقة ايجابية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمة. وهناك رؤية ثالثة توضح بأن الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه يقود المنظمة إلى ما يلي:
- تعزيز التنافس في الوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية
- إهمار وجذب زبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليهم.
- بناء سمعة حسنة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.

### الفرع الثالث : مخاطر إهمال رأس المال البشري

هناك مخاطر متعددة ناجمة من الإهمال بالاستثمار في رأس المال البشري، و بالاعتماد على تصنيفات مجموعة من الباحثين تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات<sup>1</sup> :

- **المجموعة الأولى : المخاطر السلوكية، و تشمل :**
  - مخاطر تقادم رأس المال البشري (تقادم المعرفة، تقادم القدرات، تقادم المهارات، تقادم الخبرات
  - مخاطر اغتراب رأس المال البشري (الاغتراب الثقافي، الاغتراب الاجتماعي، الاغتراب الحضاري، الاغتراب القيمي).
  - مخاطر إحباط رأس المال البشري (مخاطر العزلة، مخاطر التكاسل الاجتماعي، مخاطر الاحتراق النفسي و الاستنزاف العاطفي).
- **المجموعة الثانية : المخاطر التنظيمية ، وتشمل :**
  - المخاطر الاقتصادية، و تعكسها المؤشرات الآتية (كلف تسرب و إحلال و اندثار رأس المال البشري، كلف الفرص البديلة لرأس المال البشري).

<sup>1</sup> احمد علي صالح ، ادارة راس المال البشري - مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار ، البازوري مرجع سابق، ص ص 30-33.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- المخاطر الإدارية ، و تعكسها المؤشرات الآتية (كلف البحث عن رأس المال البشري ، كلف جذب رأس المال البشري، كلف تدريب و تطوير رأس المال البشري و كلف صيانة رأس المال البشري)

#### ● المجموعة الثالثة : المخاطر البيئية ، و تشمل :

- التحريف المعرفي Knowledge sweeping ، و يأخذ الأشكال التالية :

- الإنفاق على البحث العلمي .

- براءات الاختراع و الحاضنات.

- تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

- إنتاجية البحث العلمي .

- التحفيف المعرفي Knowledge drying ، و تأخذ الأشكال التالية :

- هجرة الأدمغة.

- التهميش

- أحادية التقويم.

#### المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.

حظي مفهوم الولاء التنظيمي، و العوامل المؤثرة فيه باهتمام كثير من الباحثين منذ عدة سنوات، و ظهر هذا الاهتمام لما للولاء من تأثير مهم في سلوكيات الأفراد، و انعكاسات على الفرد و المؤسسة على حد سواء، كما كشفت نتائج الدراسات إن ضعف الولاء التنظيمي يترتب عليه ارتفاع معدلات الغياب، و ترك العمل، و فقدان الرغبة في الإبداع، و التزام العمل. كما يفيد الولاء التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف و تعزيز الإبداع و الاستقرار، و الثقة بين المنظمة و إدارتها، و العاملين فيها، كما انه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو و الاستمرارية<sup>1</sup>.

لذا فان الاهتمام بالقوى العاملة، و إن قياس درجة ارتباطها و ولائها في المنظمات أصبح مطلبا حتميا و لا سيما في ظل التغيرات التي يشهدها العالم.

#### المطلب الأول : ماهية الولاء التنظيمي.

الفرع الأول : مفهوم الولاء التنظيمي و أهميته.

<sup>1</sup> ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الطبعة الاولى ، 2014 ص 48.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي .

أن الولاء متطلب أساسي لكل منظمة في ظل التغيرات الحاصلة، فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء و الإخلاص و الكفاءة عند الأفراد و العمل على توفير المناخ المناسب، الحوافز و الرضا الوظيفي سيؤدي الى نجاح و استمرار المنظمات و الوصول إلى أهدافها.

يعد مفهوم الولاء التنظيمي مفهوما مهما في علم الإدارة و العلوم السلوكية بحيث يهتم بالعلاقة بين المنظمة وعمالها، و تعود جذوره إلى حركة العلاقات الإنسانية التي امتدت من بداية القرن العشرين حتى منتصفه حين كان الولاء يفسر من خلال التركيز على مشاعر العمال و سلوكياتهم تجاه المنظمات التي يعملون بها<sup>1</sup>.

إن معظم الباحثين يقعون في مشكل الخلط بين مفاهيم الانتماء ، الولاء و الالتزام، فان الكثير من الباحثين يتحدثون عن الالتزام و يقصدون الولاء، أو يتحدثون عن الولاء و يقصدون الالتزام، فان لكل منهما مدلوله الخاص به ، كما أن معظم الدراسات الأجنبية ركزت على دراسة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، لم تركز على دراسة الولاء و الانتماء، كما أن بعض الترجمات من اللغات الأجنبية إلى العربية خلطت بعض الأحيان بين مصطلحي الانتماء ، و الولاء مع الالتزام.

**الانتماء :** هو الإعزاز و النصر و الانتساب للتنظيم ، و في الانتماء اشتراك مادي ضمن الكيان في الروح و العمل و التأثير و التأثير<sup>2</sup>.

**الانتماء التنظيمي:** ويعني شعور الفرد بالحبّة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه درجة أو العاطفة التي يمتلكها. لذا يعتبر الانتماء انتساب الفرد أي منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه ولذلك الانتماء هو أحد العوامل المسببة للولاء واللازمة لجوده

**الالتزام التنظيمي:** مبني على فكرة عقد وهمي بين الفرد ومنظمتة، و الالتزام هو الايمان بالقضية و فكر التنظيم و أهدافه و تحمل تبعات ذلك حيث الفرد ملتزم بتنفيذه بغض النظر عن مشاعره وارتباطه بهذه المنظمة وهو الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. الإدارة العامة للمناهج أساليب تنمية الولاء المؤسسي للموظفين

<sup>1</sup> عباس منير خالد ، اثر انماط القيادة الادارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سورية ،رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، 2008ص 18.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص 156.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

ومنه يمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد والذي يظهره للعمل والتفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح ومرامي المنظمة، فهو بذلك يصيب في نفس القلب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي، هذا يعني أن الالتزام التنظيمي هو مرادف للولاء التنظيمي

**الولاء التنظيمي:** على درجة كبيرة من الأهمية<sup>1</sup>، فهو مرتبط بالمنظمة بغض النظر عن الأشخاص أو الإدارات القائمة<sup>1</sup>

ان الولاء هو أحد المكونات المهمة للأداء التنظيمي بين المؤسسات . كما أن ولاء الموظفين هو المساهم الرئيسي في الأداء التنظيمي. يؤثر ولاء الموظف بشكل إيجابي على التزام الموظف مما يؤدي إلى الأداء التنظيمي. يلعب التزام الموظف دور الوسيط بين ولاء الموظف والأداء التنظيمي<sup>2</sup>.

لقد عرفه بوتر وأصحابه " مدى قوة اندماج المستخدم مع المنظمة التي يعمل بها<sup>3</sup> أي قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، تكون لديه الصفات التالية<sup>4</sup>:

1- رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية.

2- استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3- رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.

4- الميل لتقويم المنظمة تقويمًا إيجابيًا

حيث يعبر الولاء التنظيمي عن تمسك الموظف بالمنظمة، ونشر الكلمات الإيجابية حول هذا الموضوع كما يمكن أن يتوافق مع الآراء الآتية: الخدمة الطويلة في المنظمة، والميول الضعيف جدا نحو عروض العمل الخارجية، والشعور العالي بالانتماء<sup>5</sup>.

**عرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي بأحد:** " اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي

يعمل بها " أما ريلي وتشاتمان فيعرفه على اعتبار أنه "يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها، وأن

<sup>1</sup> إيداد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة ليليل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2016، ص 31.

<sup>2</sup> hidayati t., lestari d., maria s., zainurossalamia s., **effect of employee loyalty and commitment on organizational performance with considering role of work stress**, polish journal of management studie, vol.20 no.2,2019,p256.

<sup>3</sup> عشوش بشير، سماعين بوعمامة، **الولاء التنظيمي و علاقته بحوادث العمل**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، العدد 4، 2017، ص 81.

<sup>4</sup> منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص 76.

<sup>5</sup> وميض عبد الزهرة حضير ، **ألروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية للعاملين في شركة الحفر العراقية** ، مجلة الاقتصادي الخليجي، البصرة، العدد 27، 2016، ص 77

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه " لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من شيلدون وتشاتمان إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه، إضافة إلى التوحيد والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد<sup>1</sup>

الولاء التنظيمي هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقة جيدة مع أعضاء المؤسسة والتعلق بها أو التعلق بالتنظيم تعلقاً خالصاً دونما اعتبار التقدير<sup>2</sup> ويرى "أورلي" و "جاتمان" بأنه قوة ارتباط التي تربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة<sup>3</sup>. ويرى "ستبرز" أن الولاء التنظيمي هو شعور انتماء العامل لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها.

#### ثانياً : أهمية الولاء التنظيمي.

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. ويفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً ما في توجيه العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقبل من سلوكهم السليبي كترك العمل أو التغيب عنه أو الشعور بالإحباط. وبالتالي فإن أهمية الولاء التنظيمي تتلخص فيما يلي :

- 1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- 3- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.
- 4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.
- 5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

<sup>2</sup> خالد سليمان الرواشدة، صنع القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 87

<sup>3</sup> محمد حسن رمهي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2004، ص 11

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

6- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

7- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين

الفرع الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي و أسباب الاهتمام بتسمية الولاء التنظيمي.

أولا : أبعاد الولاء التنظيمي.

تتعدد أبعاد الولاء التنظيمي بحسب تعدد العناصر المكونة للمنظمات، ويمكن عرض هذه الأبعاد بالاعتماد على ما توصل إليه مجموعة من الباحثين كالآتي.

#### الجدول رقم(1-6) أبعاد الولاء التنظيمي

المنهجية	الأبعاد
<b>Etzioni, 1961</b>	1- الولاء الأخلاقي 2- الولاء المحسوب 3- الولاء بالعزلة
<b>Kanter, 1968</b>	1- الولاء المستمر 2- ولاء التماسك 3- ولاء التحكم
<b>Porter, et al., 1974</b>	1- الإيمان القوي بالمنظمة 2- الرغبة لبذل أقصى جهد لخدمة المنظمة 3- العزم على البقاء في المنظمة
<b>Buchanan, 1974</b>	1- الشعور بالفخر بالمنظمة 2- الانغماس والمشاركة الفعالة 3- الرغبة الأكيدة بالبقاء في المنظمة
<b>Staw &amp; Salancik, 1977</b>	1- الولاء الاتجاهي 2- ولاء السلوكي
<b>Kidron, 1978</b>	1- الولاء الأدبي

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

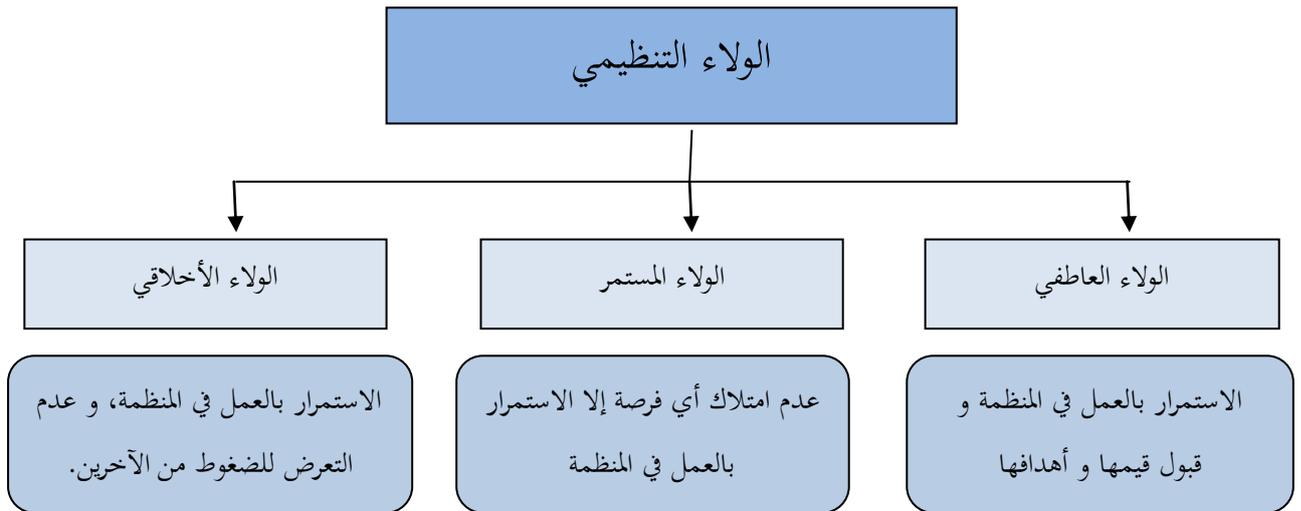
### و الولاء التنظيمي

2-الولاء المحسوب	
1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي 2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي	Angle & Perry, 1983
1- المالكون 2- الإدارة العليا 3- الموظفين 4- الزبائن	Reichers, 1985
1-الولاء العاطفي 2-الولاء المستمر 3-الولاء المعياري	Allen & Meyer, 1991

المصدر: عمر محمد دزه، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب كلية الاقتصاد، 2011 ص 96 .

ففي دراستنا تم الاعتماد على الدراسة التي قام بها كل من الين و ماير (ALLEN & MAYER سنة 1991 لأنها تعتبر أفضل المساهمات التي قدمت في الولاء التنظيمي والأكثر وضوحاً، فان الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، و يتكون من ثلاثة ابعاد<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-11) أبعاد الولاء التنظيمي حسب ALLEN & MAYER



<sup>1</sup> Geneviève Robitaille, Antécédents et effets de la forme d'engagement organisationnel chez l'employé atypique étudiant, Thèse du doctorat en psychologie, Université de SHERBROOKE, 2014 ، p14.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

**المصدر:** السويطي مرشد اسماعيل شبلي ، اثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، الخرطوم، 2016، ص 104.

من خلال الشكل تتمثل أبعاد الولاء التنظيمي فيما يلي :

- أ- **الولاء العاطفي (الوجداني):** ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله "استقلاليته وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية"<sup>1</sup>
- ب- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويتعلق بإحساس الفرد بالتزامه في البقاء في المؤسسة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة مثل المشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً مع الوظيفة والمؤسسة<sup>2</sup>
- ت- **الولاء المستمر:** ويشير إلى قيمة الاستثمار التي يمكن تحقيقها إذ ما استمر مع المنظمة أو مقدار الخسارة إذ ما قرر الالتحاق بمنظمة أخرى<sup>3</sup>. فالولاء المستمر يعبر عن حالة شعورية مستمرة قائمة على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات المبنية على مقارنة العامل لما يبذله من مجهود أثناء أدائه لمهامه في التنظيم مقابل ما يتلقاه من حوافز ومكافآت و أمن واستقرار وظيفي في حالة استمراره بالعمل بالمنظمة<sup>4</sup>

#### ثانياً : أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارات المنظمات، وف يلي مجموعة من الأسباب الداعية للاهتمام به<sup>5</sup>:

- 1- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع على عاتق العمال ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

<sup>1</sup> مروان صباح حسن ، الولاء التنظيمي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية ، مجلة الجامعة العراقية، العدد 2017، ص 36، 387

<sup>2</sup> ناجي عبد الستار محمود، مروان عمر جار، دور استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين في جامعة كركوك، المجلد 10، العدد 2019، ص 48، 334.

<sup>3</sup> اميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 02، العدد 31، 2014 ص 236.

<sup>4</sup> خيزري اسماء، قجة رضا، قراءة سوسيو تنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 9، العدد 2019، ص 225.

<sup>5</sup> معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية و اثرها على الولاء التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق ، 2014، ص 75.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- 2- ضمان استمرار العاملين في المنظمة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة
- 3- يعد ولاء الأفراد لمنظماتهم، عاملاً مهماً للتنبؤ بفاعلية المنظمة<sup>1</sup>.
- 4- إن شعور العاملين بالولاء للمنظمة، يخفف من العبء على الرؤساء في توجيه العاملين والرقابة عليهم.
- 5- إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، من خلال التخفيض من السلوكيات المرفوضة مثل الإضراب واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب
- 6- إن تعزيز الولاء التنظيمي يؤثر بشكل واضح على سير العمل في المنظمة، وفي تحقيق أهدافها في مستوى الأداء والإنجاز<sup>2</sup>.
- 7- يساهم في بحث روح المبادرة والإبداع لدى العاملين<sup>3</sup>.
- 8- إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين يقلل من معدل دوران العمل، وقد يمتد أثره إلى الحياة الخاصة للعامل خارج نطاق العمل، حيث سيشعر العامل ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي<sup>4</sup>.
- 9- يعد ولاء العاملين لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال.
- 10- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والتفاني لخدمة المنظمة
- 11- يمثل الولاء التنظيمي عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز
- 12- يحتاج تحقيق أهداف المنظمة إلى توفر الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري ممثلاً بالعاملين هو الذي يسيطر على هذه العوامل ويوجهها التوجيه الصحيح.
- 13- سهولة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية وعدم مقاومة العاملين للتغيير وقبولهم به، لتلاحم مصالحهم مع مصالح المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، اثر العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الاقصى غزة)، رؤى اقتصادية، العدد 6، 2014، ص 82.

<sup>2</sup> الشواورة، فيصل وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي - بالتطبيق على شركة الكهرباء الأردنية، مؤتمّر للبحوث والدراسات، مجلد (، 28 عدد)، 2013، ص 23.

<sup>3</sup> الحراشنة، محمد والخريشا، ملوح، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتمّر للبحوث والدراسات، مجلد (، 27 عدد)، 2012، ص 70.

<sup>4</sup> الرواشدة، خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007، ص 93.

<sup>5</sup> رشيد، مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11 عدد 01، 2004، ص 110.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- يعد الولاء التنظيمي من العناصر لضمان إدراك الأعضاء المنظمين بشكل خاص لأهداف التنظيم ليس فقط ضروري لتنفيذ ناجح بل يعد من العوامل الحاسمة في ضمان تطوير سلوك المواطنة<sup>1</sup>.

الفرع الثالث : مؤشرات الولاء التنظيمي و خصائصه .

أولاً : مؤشرات .

إن مدحت أبو النصر و من خلال عدة دراسات أستخلص لنا مؤشرات الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي<sup>2</sup>:

- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
  - الحديث عن المنظمة بكل خير و الدفاع عنها في كل الأحوال.
  - درجة الشعور بالمسؤولية داخل هذه المنظمة.
  - درجة الحفاظ على أوقات العمل و الإلتزام بها من قبل الموارد البشرية.
  - درجة المشاركة الفعالة من خلال الأداء الفعال أو المشاركة في إتخاذ القرارات خدمة لتطور المنظمة.
  - عدم تغيير المنظمة مهما كانت الإجراءات الخارجية.
  - المعنويات المرتفعة و المستمرة الموجودة في نفوس هذه الموارد البشرية
  - إنخفاض شكاوى الأفراد داخل المنظمة و هذا دليل على قلة الصراعات داخل هذه المنظمة.
  - السعي الكبير من قبل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة و الإبتعاد عن المصالح الخاصة.
- ثانياً : خصائص الولاء التنظيمي يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> محمد تركي عبد العباس ، حيدر خضير جوان، نماذج تحليل السلوك و تأثيرها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية في معمل سمنت كربلاء المقدسة ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 2، 2016، ص 81

<sup>2</sup> ترمول محمد لطفي ، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 01، العدد 12، 2020، ص 215.

<sup>3</sup> براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الافراد ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة 01 ، عمان ، 2015 ، ص 156

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر ومؤشرات تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم .
- ✓ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية<sup>1</sup> و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .
- ✓ إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى .
- ✓ إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد و ليس بعدا واحدا، و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، و لكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .
- ✓ يعبر الولاء عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء فيها و إيمانه بأهدافها و قيمها و توجهاتها.
- ✓ يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوي والنشاط و منحها الولاء<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أساسيات عن الولاء التنظيمي

#### الفرع الأول : عناصر الولاء التنظيمي<sup>3</sup>

لقد بين لنا مونداي وزملائه أن للولاء التنظيمي ثلاثة عناصر و هي على النحو التالي:

- الاعتقاد: و يعني الإيمان القوي بتقبل أهداف المنظمة و قيمها.
  - الاستمرار: الرغبة اللامتناهية في الاستمرار في هذه المنظمة على الرغم من الإغراءات الموجودة في سوق العمل.
  - الاستقرار: من خلال الاستمرارية يؤدي به إلى الاستقرار داخل هذه المنظمة.
- أما ما بينه محسن محمد حمدات عن بوكنان الذي قال بأن هناك ثلاثة عناصر أساسية يقوم عليها الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي:

<sup>1</sup> خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 2018، ص 84.

<sup>2</sup> احمد عبد الكريم غانم عبد الحليم، تأثير استراتيجيات ادارة المواهب فب تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، المجلد 17، العدد 01، 2019، ص 141.

<sup>3</sup> ترمول محمد لطفي، نفس المرجع ص 216.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- الإحساس و الشعور بالانتماء: و هذه النقطة الحساسة وحتى نصل إليها لابد من فهم هذا المورد البشري و تحقيق حاجياته الضرورية للعيش الحسن، و عندما نصل إلى هذا نكون قد رسخنا مبدأ تقبل الثقافة التنظيمية و الدخول في زرع الولاء التنظيمي.
- الإخلاص: فبعد تجسيد ما قلناه سابقاً نرسخ بذلك مبدأ الإخلاص و التي تجعل الفرد لا يفكر في تغيير المنظمة و حتى و ين وجدت إجراءات خارجية لتغيير المنظمة فهو يبقى متعلق بالمنظمة الأصلية.
- المشاركة: و عندها يصبح الفرد يشارك في نجاح هذه المنظمة سواء باقتراحات أو بأداء وظيفي مميز.

### الفرع الثاني : مراحل تطور الولاء التنظيمي<sup>1</sup>

#### - مراحل الولاء التنظيمي عند (Welsch & Lavan, 1970):

أشار أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين هما:

- 1 -مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- 2 -مرحلة الولاء التنظيمي: يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها. أن هذا التصنيف لمراحل الولاء التنظيمي اقتصر على مرحلة انضمام الفرد للمنظمة ومرحلة الولاء التنظيمي للفرد، وأهم مرحلة ما بعد الانضمام للمنظمة وكيفية تأقلم الفرد مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ومدى انهماكه فيها وتنمية ولاءه

#### - مراحل الولاء التنظيمي عند Buchanan :

بين (Buchanan) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي :

1. مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعد فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من

<sup>1</sup> يوسف يعقوب شحادة، الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية المجلد 04،

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى بوشنان أيضاً أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

2. **مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته لذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بتسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، حيث تصبح متبينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

ان تطور مراحل الولاء التنظيمي عند (Bochanan) تعتبر أنسب التصنيفات التي قُدمت من حيث ملاءمتها للمستشفيات، حيث تم توضيح مهام وأدوار واتجاهات كل مرحلة بدقة، ولكن ما يعيب هذا التقسيم هو تحديد المدة الزمنية لكل مرحلة من المراحل الثلاث، وذلك لأنه قد يحتاج أحد الأفراد إلى فترة طويلة من التدريب والإعداد والاختبار حتى يتمكن من إنجاز عمله بإتقان والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها وتنمية ولاءه، بينما هناك أفراد قد يحتاجون إلى فترة أقصر لإنجاز أعمالهم والولاء لمنظمتهم.

#### مراحل الولاء التنظيمي عند (Mowdy, et. al., 1982):

بين أن مراحل تطور الولاء التنظيمي للأفراد اتجاهاً تنظيماتهم تمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي<sup>1</sup>:

#### **1-مرحلة ما قبل العمل:** تتميز هذه المرحلة بمستويات مختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل

الفرد للدخول إلى المنظمة، هذه المؤهلات تنجم عن:

\* خصائص الفرد الشخصية.

\* توقعات الفرد بالنسبة للعمل.

\* معرفة الفرد بالظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

<sup>1</sup> عمر محمد دزه، استراتيجيات التعلّم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة ليل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب كلية الاقتصاد، 2011 ص 99.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

**2-مرحلة البدء بالعمل:** هذه المرحلة ذات أهمية كبيرة، حيث يكتسب الفرد من خلالها الخبرات والمهارات المتعلقة بعمله، وبشكل خاص تلك التي يكتسبها في الأشهر الأولى من عمله، والتي يكون لها دوراً هاماً في منظمة تطوير اتجاهاته نحو العمل، وتنمية ولاءه له، والانخراط كعضو في المنظمة.

**3-مرحلة الترسيع:** في هذه المرحلة تترسخ فيها اتجاهات الفرد وقيمه وأهدافه وأنماط سلوكه، وذلك بما يكتسبه من منظمة خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتفاعله مع المنظمة.

إن أهم ما يميز تقسيم (Mowdy, et. al) للولاء التنظيمي هو تطرقه إلى مرحلة ما قبل العمل لأن هذه المرحلة هامة من أجل انضمام الفرد للمنظمة والتي تعتمد على المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية كالعمر والمؤهل العملي والجنس، هذه الخصائص تؤثر بشكل أو بآخر في الولاء التنظيمي للفرد. وتعتبر هذه المرحلة مهمة في المؤسسات حيث للعمر والمؤهل أهمية كبيرة في تحديد مستوى ودرجة الولاء

#### - مراحل الولاء التنظيمي عند (O'Reilly & Chatman, 1996):

أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي هي<sup>1</sup>:

**1-مرحلة الإذعان:** حيث يتم تبني الاتجاهات والسلوكيات ليس بهدف الاقتناع بها، وإنما بهدف الحصول على مكافآت محددة، وبالتالي ففي هذه الحالة قد يكون هناك اختلاف بين الاتجاهات العامة والاتجاهات الخاصة.

**2-مرحلة التطابق:** حيث يقبل الفرد بناءً أو المحافظة على علاقة مرضية مع منظمته ويتقبل سلطة الآخرين رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، وذلك لأنه يشعر بالفخر باعتباره جزءاً منها يحترم قيمها ويطبّقها ولكن دون تبنيها كما لو كانت قيمه الخاصة.

**3-مرحلة التبنى:** حيث يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة ويعتبرها أهدافاً وقيماً له ويقبل الفرد الاتجاهات والسلوك الخاص بالمنظمة نظراً لتطابقها مع سلوكه واتجاهاته

إن هذا التصنيف قد عالج مراحل تطور الولاء التنظيمي بشكل يختلف نوعاً ما عن بقية التصنيفات الأخرى، وهو الأقرب إلى الواقع العملي، إذ أشار (O'Reilly & Chatman) (أنه في مرحلة الإذعان قد لا يكون الفرد مقتنعاً باتجاهات وسلوكيات المنظمة ولكن عليه تبنيها من أجل الاستمرار في العمل

<sup>1</sup> Lim, Taego, "Relationship Among Organizational Commitment, Learning Organization Culture, And Job Satisfaction In One Korean Private Organization", Ph.D., University Of Adviser, Korea, 2003 , p 12

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

والبقاء فيها، وفي مرحلة التطابق يحاول الفرد بناء علاقات جيدة مع منظمته مع تقبل سلطة الآخرين عليه، وفي المرحلة الأخيرة يتبنى الفرد قيم وأهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها، ولكن هذا التقسيم أغفل الخصائص الشخصية للفرد، وكيفية اكتساب الفرد الخبرات منظمة والمهارات التي تعمل على تنمية ولائه للمنظمة.

#### الفرع الثالث : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي<sup>1</sup>

هناك العديد من الدراسات التي حاولت البحث عن تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو بنتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فان الباحث سوف يستعرض نموذج مفسر لهذه الظاهرة على النحو التالي :

#### 1 - نموذج ستيرز (steers) 1977 :

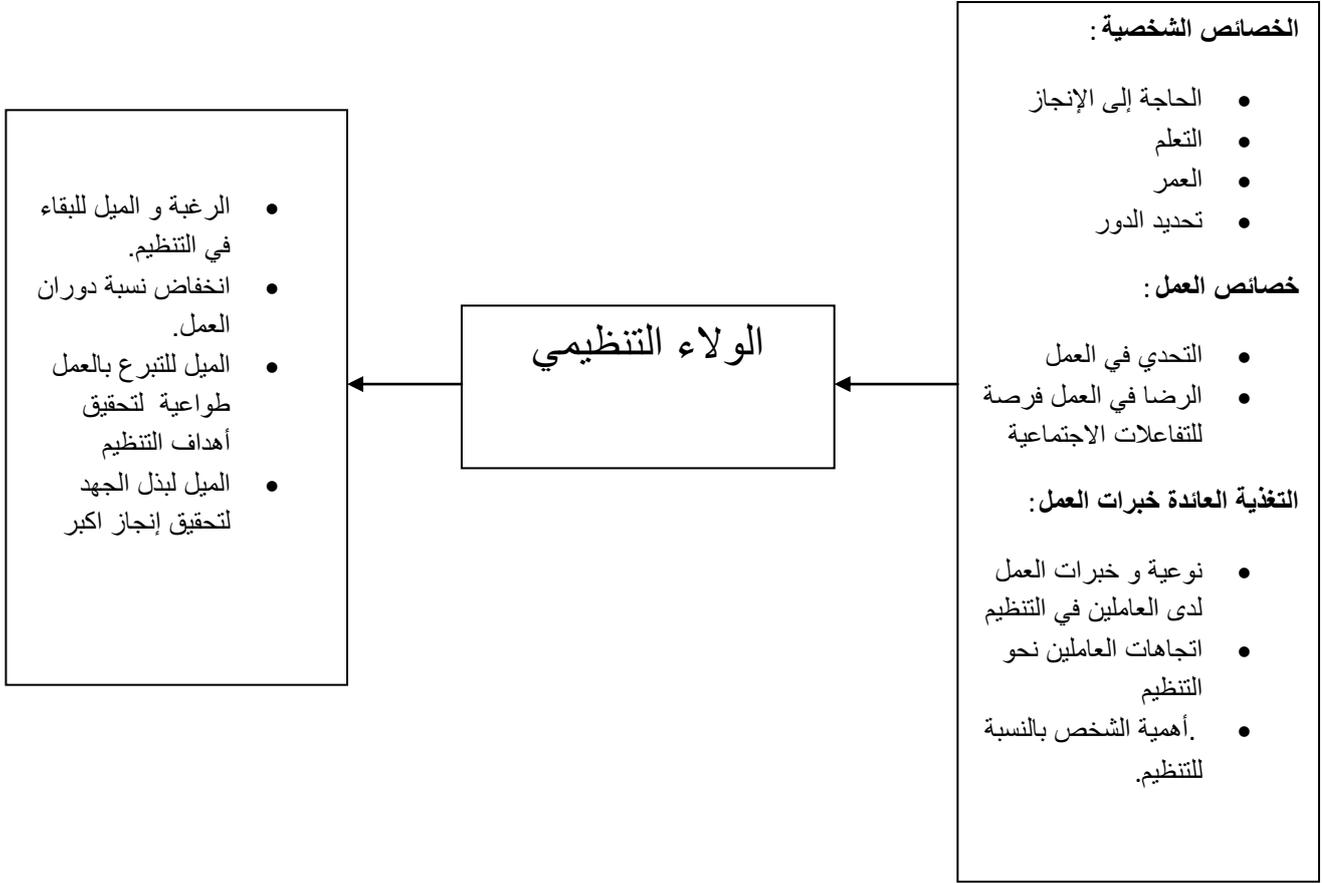
يرى ستيرز إن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل كمدخلات، و تكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته و مشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و قبول هذه الأهداف و القيم، و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه و دوران العمل و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها . و قد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفا هذه العوامل و السلوك إلى مجموعات كما يوضح الشكل التالي :

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الافراد، دار الراءة للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، 2015، ص 161.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الشكل رقم (1-12) يوضح نموذج ستيرز



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الافراد، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان، 2015، ص 162.

يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل " تتفاعل معاً كمدخلات وتقوي ميل الفرد للاندماج لمنظمتها ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وهي: الخصائص الشخصية، الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور، الرضا عن العمل الولاء التنظيمي، الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر

### 2 - نموذج اترينيوني:

يعد من النماذج الرائدة حول الولاء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة وهذا الولاء يتخذ ثلاث أشكال:

**1.2 الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين العامل ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

التي يعمل بها.

**2.2 الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد.

**3.2 الولاء الاعترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة، فاندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته<sup>1</sup>.

### 3- نموذج ستاووسلافيك:

يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعين من الولاء الموقفي أو الولاء السلوكي فالأول يتضمن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية أما النوع الثاني أي الولاء السلوكي تقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ والعطاء ليكر والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي بالذات "الخبرات الماضية نحدد السلوك الحالي داخل المنظمات<sup>2</sup>

### 4- نموذج سيتفتز وزملاته:

نجد أنهم قسموا الولاء التنظيمي إلى اتجاهين هما حيث

**1.4 الاتجاه التبادلي:** يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي من خلال العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة فهو يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين .

**2.4 الاتجاه النفسي:** يفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي للفرد اتجاه المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الولاء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

### 5- نموذج كانتر:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة ولاءات الولاء المستديم، الولاء التلاحمي، الولاء الرقابي، وهذه الأنواع من الولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد في منظمة واحدة في وقت واحد، وترى أن هذه الأنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها<sup>3</sup>.

### 6- نموذج ألين وماير: حيث يميز بين ثلاثة عناصر للولاء على النحو الآتي :

**1.6 الولاء العاطفي:** ويحدد هذا المكون درجة الارتباط الوجداني بالمنظمة، والذي يعبر عن اندماج الفرد مع

<sup>1</sup> أحمد محمد سعيد شباب، عنان محمد أحمد حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون، للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 318

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 318، 319 .

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص ص 320-، 322

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

**2.6 الولاء المستمر** : يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة لاستمراره في المنظمة.

**3.6 الولاء المعياري** : يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة و غالبا ما يكون

المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها. الفرد قبل التحاقه بالتنظيم.

### 7- نموذج الثقافة التنظيمية :

فالولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد ببعض المظاهر التنظيمية بل ويحد من

المظاهر السلبية مثل التسرب الوظيفي والغياب ، وبذلك فإن هذا النموذج ركز على جانب نتائج الولاء التنظيمي،

باعتبار أن ثقافة المنظمة التي و تتمحور حول قيم المنظمة وعلاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى وتعد

من المحددات الأساسية للانتماء التنظيمي و الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

الفرع الرابع : العوامل المساعدة على الولاء ، إستراتيجيته و مقوماته .

### أولا : العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي:

تعد دراسات **Robert Marsh and Manari** من الدراسات المتميزة في هذا الشأن، وقد أشار الباحثان

أيضا إلى العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي وهي<sup>2</sup> .:

-وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادرا على

إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك إتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك

المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما

أشارت إليه نظريات **Porter و Maslow** **alderfer** في التحفيز

-الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخا لدى الأفراد

في الانتماء والالتزام ومن ثم كلما كان الولاء التنظيمي أكبر .

-إشاعة مبدأ المشاركة فكريا ووجدانيا لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية .

-العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يساهم في تشكيل سلوك

وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيه العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 321، 322.

<sup>2</sup> حيان صيرينة، بن احمد لخضر، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجاري، المجلد 12، العدد 1، 2019، ص 407.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

- زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي
- إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوم مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة
- بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة
- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية إلى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة<sup>1</sup>
- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس
- إن للرضا الوظيفي الأثر الكبير على العمل و العاملين و انجازاتهم، و سلوكهم في المنظمات ، فالولاء درجة متقدمة من الرضا ذلك إن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع رب عملهم.<sup>2</sup>
- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته: يوجد لدى الفرد العديد من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات عن التنظيم فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان وبالتالي يتولد لديه نوع من الولاء لهذا التنظيم ،زيادة إشراك العاملين في المؤسسة فمعظم نتائج الدراسات تؤكد على أن إشراك العاملين في قرارات المؤسسة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم، سواء كانت مشاركة عقلية أم وجدانية<sup>3</sup> بالإضافة إلى تصنيفات أخرى للعوامل و هي :

### 1 -العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية:

- 1/1 الجنس:** أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الجنس وبين الولاء التنظيمي ، أنه ليس هناك علاقة بين هذين المتغيرين، حيث أن الاختلافات الجنسية في الولاء إن وجدت، فهي لا ترجع للجنس ذاته وإنما ترجع إلى الوظائف المختلفة التي يميل الرجال والنساء للقيام بها. وعلى ذلك فإن الاختلافات الجنسية في الولاء تتوقف على مدى تأثير خصائص هذه الوظائف على الولاء التنظيمي.
- 2/1 السن:** يعتبر عامل السن من العوامل التي لها تأثير في ولاء الأفراد التنظيمي، فقد تبين وجود ارتباط إيجابي بين

<sup>1</sup> مثال البارودي ، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، مرجع سابق ص 81.

<sup>2</sup> عمر مصطفى محمد ، شيلان فاضل محمود، دور الولاء التنظيمي في تفعيل دوران العمل : دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب و العاملين في معمل اسمنت ( دلتا) في مدينة السليمانية، مرجع سابق ص 365.

<sup>3</sup> العمري محمد بن سعيد ، اثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،العدد 39،2016،ص 29.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

عامل السن وبين الولاء التنظيمي<sup>1</sup> فعندما يصبح الأفراد أكبر سناً ويبقون في المؤسسات لفترة أطول فإن فرص العمل البديل المتاحة أمامهم تميل للانخفاض واستثماراتهم الفردية في المؤسسة تتعزز وهذا يؤدي بدوره لتعزيز ولاء الفرد، بينما الأفراد الأصغر سناً يكون اهتمامهم أكبر في البحث عن فرصة عمل جديدة بامتيازات أفضل، مما ينعكس على انخفاض ولاء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها.

**3/1 الحالة الاجتماعية:** خلصت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الحالة الاجتماعية للفرد والولاء التنظيمي بمعنى أن الأفراد المتزوجين أكثر ولاء من الأفراد غير المتزوجين، لأن الفرد المتزوج يتطلب منه مسؤوليات أسرية واجتماعية، بالإضافة إلى علاقاته الاجتماعية التي تنزع إلى استقراره في عمله، وبالتالي يزداد ولاؤه تجاه المؤسسة وترداد نيته للبقاء فيها.

**4/1 مدة الخدمة:** ويقصد بها الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله داخل المنظمة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مدة الخدمة والولاء التنظيمي إذ يؤدي طول مدة الخدمة إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المستشفى، وتنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، وبالتالي صعوبة الفرد في تركه لعمله، وأن الأفراد الذين لديهم فترة خدمة أطول تتولد لديهم خبرة أكبر نتيجة استمرارهم في العمل داخل المستشفى، واستثمار هذه الخبرة بالبقاء بالمستشفى والولاء لها.

**5/1- مستوى التعليم:** إن المستوى التعليمي للفرد على علاقة عكسية مع ولاءه التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك بأنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد، وزادت توقعاته وطموحاته وتطلعاته، وأصبحت الرغبة لديه قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية في العمل، وتوافرت فرص العمل الخارجية أمامه، وكان انتمائه أكثر للمهنة التي يعمل بها، كلما أثر هذا عكسياً على مستوى الولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

ويعني آخر فإن الفرد ذو المؤهل العالي يقوم بإجراء مقارنة بين ما يحصل عليه من أجور ومكافآت وترقيات (مخرجات) وبين ما يقدم من مهارة و جهد في أدائه لعمله (مدخلات)، فإذا زادت المخرجات أو تساوت مع مستوى تعليمه فإن ولاء الفرد اتجاه المنظمة سيزداد، والعكس صحيح.

## 2 -العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

<sup>1</sup> جودة، إيمان، والباقي، رندة، "العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد: 14، العدد: 3، 2008، ص 26.

<sup>2</sup> أبا زيد، رياض، "تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 15، العدد 1، 2008، ص 20.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

تناولت الكثير من الدراسات العلاقة بين الولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية وهي :

**1/2-نمط الإشراف :** وهو أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في الإدارة والإشراف باعتماد أنماط ديكتاتورية أو ديمقراطية أو ما بينهما علاقة إيجابية بين جودة الإشراف وبين الولاء التنظيمي، أما بعض الباحثين فقد وجدوا أن الرضا عن الإشراف يؤثر في الدافع الذاتي، الذي بدوره يؤثر في الولاء التنظيمي. و بالتالي فإنه توجد علاقة إيجابية بين الرضا عن المشرف وبين الولاء التنظيمي.

المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، و بالتالي فإنه كلما كان الإشراف في المؤسسة ديمقراطياً، ويتسم باهتمامه بالجوانب الإنسانية يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسة.

**2/2-أسلوب القيادة:** القيادة هي القدرة على التأثير في الرؤوسين بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم فيها وتحقيق أهدا وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية، ويعني ذلك أن القيادة هي وجود قائد قادر على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيهاتهم ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال هذا الشخص والقيادة هي المسؤولة عن تنمية و تدريب ورعاية الأفراد، ومواكبة المتغيرات والمستجدات التي تحيط بالمستشفى و تعمل على توظيفها لمصلحتها ، وقد وجد أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة والولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة له دور مؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها

**3/2-مشاركة العاملين:** وتعني مساهمة أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات، وفي تنفيذ العمل لتحقيق أهداف المنظمة على أن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه تنظيماتهم

وبالتالي فإن عملية إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم والمشاركة باتخاذ القرارات تعتبر من المبادئ والأسس المهمة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، ويعمل مبدأ المشاركة على رفع الروح المعنوية للعاملين، ويجفزهم على أداء أعمالهم ويشجعهم على تحمل المسؤولية تجاه العمل وعلى تنمية الولاء التنظيمي لديهم

**4/2-محتوى العمل:** ان طبيعة العمل ومحتواه الذي يؤديه الفرد تؤثرعلى درجة ولائه، ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها : درجة تنوع مهام العمل، والتكرار والروتين، ودرجة الاستقلالية وعلاقات العمل مع الزملاء والمشرفين، ومدى استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته، بالإضافة إلى خبرات النجاح والفشل ومستوى الطموح والتوقعات (عبد الوهاب وآخرون، وإن كل هذه المتغيرات تؤثر بشكل أو بآخر على مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> Windsor, Kimberly, "Correlation Of Nurse Leadership Style To Organizational Commitment Of Foreign-Educated Nurses In U.S. Hospitals", Doctor Of Health Administration, University Of Phoenix, 2009 , p 90.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

5/2-تكنولوجيا الاتصال: وتتمثل في مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية

المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها وتوصيلها إلى الأفراد والمجتمعات وإن مواكبة التطورات في تكنولوجيا الاتصال وتطبيقها بما هو متاح حسب إمكانية المؤسسات، وإتباعها لنظام الاتصال المفتوح بين الإدارة والأفراد، كل ذلك سيساهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد

6/2-جماعة العمل: هي عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيق وبتزجها الانسجام

بينهم بوجود صفات مشتركة كالحلفية الثقافية أو التعليمية أو الحالة الوظيفية وبتزجها كذلك بالتفاعل والمشاركة و

يالتالي إن استخدام أسلوب العمل الجماعي بالمؤسسات يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وبتيح فرص للتفاعل

الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين فيه.

7/2-الحوافز: هي مجموعة المؤثرات والعوامل التي تقدمها الإدارة للعاملين لحفزهم وإشباع حاجاتهم، وذلك من

أجل زيادة رضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم وتنمية ولائهم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أن حفز العاملين ودفعهم

لبذل مزيد من الجهد أصبح الأسلوب الأفضل للمؤسسات لتحقيق النتائج المرغوبة وتحقيق الأهداف الموضوعية، وإن

الحوافز هي الأساس في تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، ولها تأثير فعال على الأفراد ودفعهم للعمل،

وتعتبر أحد العوامل المهمة التي تؤثر في استقرار العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أعلى

درجات الولاء التنظيمي.

8/2-الأجور: الأجور تؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين، حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد في المنظمة له تأثير

فعال على الولاء التنظيمي لهذا الفرد، فكلما ارتفع الأجر الممنوح للعامل زاد تعلقه بعمله وزاد استقراره وأثر ذلك إيجابياً

على ولائه التنظيمي ، فالمنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من

الولاء التنظيمي<sup>1</sup>، وعليه كلما كان نظام الأجور في المؤسسات يتسم بالعدالة ويتناسب مع عبء العمل، والقبول من

جانبا الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر على الولاء التنظيمي لديهم.

### 3 -العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب واجراءات محددة وقد أثبتت

الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء والتنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين و درجة الاستقلالية أثناء

العمل اذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة و موصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى

زيادة الولاء التنظيمي

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1، 2013، ص 428.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

**3/1 الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله وتفاعله معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه ، ويعكس الرضا الوظيفي مشاعر العاملين الإيجابية تجاه عملهم<sup>1</sup> أن للرضا الوظيفي مكونين لا بد من حدوثهما معاً للوصول إلى حالة الرضا الوظيفي، وهما: \* الرضا العاطفي: ويستند على التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، ويركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

\* الرضا الإدراكي: ويستند على التقييم المنطقي والعقلاني لظروف الوظيفة مع مقارنة تلك الظروف مع ظروف الوظائف الأخرى المماثلة..

و بالتالي أن شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والولاء لها يولد شعوراً بالرضا عن وظيفته. وعموماً فإن الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة للمنظمة ومدى فاعليتها، فالمؤسسة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون نجاحها أقل مقارنة بالمؤسسة التي يشعر عاملوها بالرضا وأن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر ولاء لمؤسسته وأكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافها.

**3/2 الأداء الوظيفي:** يشير الأداء الوظيفي إلى الإنجاز الذي يحققه الفرد والنتائج عن النشاط الذي يقوم به لتحقيق المهام المحددة له في وظيفته بفاعلية ويعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم محاور فعالية الأداء الكلي للمنظمة، وهو ما يتطلب ضرورة اهتمام كافة المديرين في كافة المستويات التنظيمية بتنمية وتطوير أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة مما ينعكس على أداء جماعات العمل والمحصلة هي فعالية أداء المنظمة ككل<sup>2</sup> ، وإن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، مثل زيادة الأجر والترقي وتحقيق الأمن والاستقرار و أن أداء الفرد يتكون نتيجة التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد نفسه والقوى الخارجية المحيطة به فبالنسبة للقوى الداخلية المحركة لأداء الفرد فهي تتأثر بعدد من العوامل مثل: الدافعية والتعلم والاتجاهات والقيم والشخصية والثقافة، وهذه العوامل يتأثر بها سلوك الفرد فتدفعه إلى الأداء بطريقة معينة، وبالنسبة للقوى الخارجية فهي تشمل البيئة التنظيمية الداخلية بالمنظمة من لوائح وقوانين وهيكل تنظيمي وسياسات، بالإضافة إلى البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة مثل: العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية. وتعتبر العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي على قدر كبير من الأهمية، والعديد من الدراسات توصلت إلى وجود هذه العلاقة ولكن اختلفت حول قوة هذه العلاقة حيث أن بعضها لم يتوصل إلى إيجاد علاقة

<sup>1</sup> Ogaard, T., Marnburg, E., And Larsen, S., "Perceptions Of Organizational Structure In The Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance", Tourism Management, No. 29, 2008 , p655.

<sup>2</sup> Becker, James, "The Important Of Individual Performance From The Perspective Of Group And Organizational Performance Effectiveness", Small Group Research, Vol. 32, 2001 , p 90

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

قوية بين هذين المتغيرين، بينما البعض الآخر أكد على وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين بمعنى أن الفرد عندما يرتفع مستوى أدائه فإن ذلك سيزيد من درجة ولائه تجاه المؤسسة أي أن أداء الفرد يرتبط ويتعزز من خلال الشعور بالولاء للمؤسسة، وبالتالي يتعين على الإدارة أن تهتم بتعزيز هذا الولاء، وذلك لبلوغ أهدافها، لأن أي قصور فيه سيؤثر سلباً على الأداء.

**3/3 الضغط الوظيفي:** يعتبر الضغط الوظيفي أحد التحديات التي يتعرض لها العنصر البشري في أي منظمة على اختلاف طبيعتها أو نوع نشاطها، ويعرف على أنه الاستجابة النفسية والجسدية للفرد عند تعرضه لمجموعة من المثيرات في بيئة عمله<sup>1</sup>. وتتكون الضغوط من مؤثرات خارجية تؤدي إلى إحداث تغيير سيكولوجي سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد طبقاً لقدراتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات. وتتعدد مصادر الضغط الوظيفي ولكن يجمع الباحثون على أن العوامل التنظيمية والفردية والبيئية هي من أهم مصادر الضغوط الوظيفية.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي ومصادر الضغط الوظيفي بشكل عام. كما أن عبء الدور الزائد يؤدي إلى معاناة العاملين من الأمراض والاستياء من العمل، والعلاقات غير الجيدة مع زملاء العمل والشعور بالتهديد والنزعة لترك العمل في المنظمة، وقلة الولاء التنظيمي. وبالتالي إن تعرض الفرد لأي نوع من الضغوط في عمله بالمؤسسة سيؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي لديه، أي أن العلاقة بين الضغوط والولاء التنظيمي علاقة عكسية.

**4/3 الاستقلالية في العمل:** يقصد بالاستقلالية درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تعطى للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك أي إن زيادة تمتع الفرد باستقلاله في عمله وبحرية أكبر في إنجاز عمله، ومنحه بعض الصلاحيات والشعور بالمسؤولية تجاه العمل، وإعطائه حرية أكبر في تقرير كيفية أداء العمل وتشجيعه على التفاعل مع زملاء العمل، ستؤدي إلى تحسين العلاقة بين الفرد وبين إدارة المؤسسة، ويجعله أكثر تمسكاً بأدائه للعمل وتفاعله فيه، وسينعكس إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمي.

**5/3 المكانة الوظيفية:** يقصد بالمكانة الوظيفية تلك المرتبة للشخص داخل جماعة ما أو تنظيم معين، قد تتوافق هذه المكانة مع الرسمية وقد لا تتوافق معها. ويقصد بالرسمية جملة السياسات والقواعد والإجراءات التي تأخذ شكل وثائق ومستندات تحدد ما يجب عمله والامتناع عن عمله في ظل معطيات وظروف معينة ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم بترتيب هرمي يحدد فيه كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، وهذا الارتباط قد يكون رسمياً أو غير رسمي، أن الولاء التنظيمي يتأثر بالمكانة الاجتماعية و أن الفرد يزداد ارتباطه وولاه لمنظمتة

<sup>1</sup> Larson, L., "Internal Auditors And Job Stress", Managerial Auditing Journal, Vol. 19, Issue. 9, 2004, p111.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

خوفاً من فقدان المكانة التي وصل إليها<sup>1</sup>. وبالتالي فإن الولاء للمؤسسة والاستمرار فيها، وبذل أقصى جهد في العمل يتأثر بشكل كبير برغبة العاملين في استمرار تحقيق أعلى درجة من المكانة الاجتماعية في المؤسسة.

#### 4 -العوامل المتعلقة بيئة العمل الخارجية:

ان البيئة الخارجية ( الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ) ، لها تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون . تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر على درجة الولاء التنظيمي. فكلما كانت الظروف الاقتصادية ملائمة، وتعددت فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة، وبضغوط خارجية أقل كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

ويرى الباحث أن فرص العمل المتاحة تؤثر على اتجاهات الفرد وسلوكه الانتمائي، فعند توفر فرص العمل البديلة الأفضل من ناحية الأجور والحوافز وظروف العمل وغيرها، فإن الفرد يسعى لترك العمل في المؤسسة التي يعمل فيها والانتقال إلى غيرها لتحسين مستوى معيشته، وإشباع حاجاته ورغباته، وهذا مؤشر على انخفاض الولاء التنظيمي لدى الفرد عند توفر الفرص البديلة الأفضل.

#### 5- وعوامل تنظيمية أخرى:

- **المناخ التنظيمي:** يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم<sup>2</sup> أهمية المناخ التنظيمي وأثره في الولاء التنظيمي الذي يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات الإدارية والفنية وتطويرها بشكل يخدم مصلحة كل من المنظمة والأفراد على حد سواء.

وعليه فإن تمتع العاملين بجو مؤسسة يسوده الوفاق والتفاهم والتسامح والتعاون والمساواة يشجع على التمسك بالمؤسسة والبقاء فيها والإخلاص في العمل، ويعمل على تعزيز الثقة بالعاملين ورفع روحهم المعنوية وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي تعزيز شعورهم بالولاء للمؤسسة.

- **العدالة التنظيمية:** تركز العدالة التنظيمية على أخلاقيات العمل على اعتبارها أنها انعكاس لعمليات التبادل

<sup>1</sup> Moynihan Donald & Pandey, Sanjay, "**Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement And Organizational Commitment**", La Follett School Working Paper, No. 3, 2007 , p 45.

<sup>2</sup> Rodriguez, N., Pérez, M. And Gutiérrez, J., "**Can A Good Organizational Climate Compensate For A Lack Of Top Management Commitment To New Product Development?**", Journal Of Business Research, Vol. 61, 2008,p 118.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الاجتماعي بين المنظمة والعاملين فيها وتُعرف على أن درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات، وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة وبالنسبة لعلاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي فقد أشارت دراسات إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، حيث أن إحساس العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، بالإضافة إلى زيادة ثقتهم بالمنظمة وزيادة قناعتهم في الحصول على حقوقهم، وبالتالي زيادة مستوى ولائهم التنظيمي وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويحثهم على ترك المنظمة، وهذا يعطي دلالة على انخفاض مستوى الولاء في المنظمة<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي علاقة طردية بمعنى أن تحقيق العدالة يشجع أفرادها على زيادة ولائهم للمستشفى، بالمقابل فإن شعور العاملين بانخفاض العدل يحثهم على تخفيض مستوى ولائهم للمؤسسة. مما سبق نستخلص أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وقد خلص الباحث إلى عدة عوامل يمكن له تصنيفها ضمن خمس مجموعات، وتتضمن كل مجموعة عدداً من العوامل الفرعية المؤثرة في الولاء التنظيمي، هذه العوامل بعضها يؤثر إيجاباً في الولاء التنظيمي مثل بعض المتغيرات الديموغرافية كالسن والخبرة والحالة الاجتماعية بالإضافة إلى الاستقلالية في العمل، والعقد النفسي، والمناخ التنظيمي. وبعض العوامل الأخرى يؤثر سلباً في الولاء التنظيمي مثل المستوى التعليمي للفرد، وضغوط العمل. وبعض العوامل ذات تأثير متبادل مع الولاء التنظيمي مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي و العدالة التنظيمية.

#### ثانياً : استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي:

حدد والتون استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما استراتيجيتي الولاء، و استراتيجية الضبط وقد قارف بينهما من خلال مجموعة من المعايير وهي كما وضحها (Walton 1995) في الجدول رقم :

<sup>1</sup> Magoshi Emiko & Chang, Eunmi, "Diversity Management And The Effects On Employees' Organizational Commitment: Evidence From Japan And Korea", Journal Of World Business, No. 11, 2008, p 10.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

الجدول رقم (1-7) : يوضح إستراتيجيتي الولاء والضبط

معار المقارنة	استراتيجية الضبط	استراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية X و التي تتلخص في أن : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة.</li> <li>■ الفرد يتجنب المسؤولية.</li> <li>■ طموح محدود</li> <li>■ كسول بطبيعته</li> </ul>	تقوم على افتراضات نظرية Y و التي تتلخص في أن : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة.</li> <li>■ العمل شيء محبب للفرد</li> <li>■ يتجنب المسؤولية</li> <li>■ لديه طاقة و قدرة على ممارسة العمل بابتكار و إبداع.</li> </ul>
توقعات الأداء	وضع حد ادني لمعايير الأداء المتوقع	تحديد النمو في الأداء و توقعات الأداء بصورة موضوعية
جودة بيئة العمل	ترى فقط أنها الإنتاجية	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور و المرتبات العائد المادي	تحديد مستوى النمو و الترقى في الوظيفة
التدريب و التنمية البشرية	التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة و المهارات الأساسية.	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة باتخاذ القرار، و حل المشكلة و المهارات الشخصية و الإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد
تقويم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر	الهدف كأساس للتنميّ و تحسین الأداء
اتخاذ القرار	أوتوقراطي	المشاركة ، النمكين
نظام الضبط	قائم على القوة ، الثواب ، السلطة المركزية الرسمية	قائم على التوقع ، المشاركة ، القيم
علاقات العمل	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد، ثقة اقل، العلاقة محددة و قائمة على أجزاء النسق التنظيمي.	التعاون، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل صدق الذات
الصراع الاداري	استخدام السلطة و القوة	حل المشكلة من خلال المناقشة و البحث عن حلول متبادلة
نظام الاتصال	نظام الاتصال مغلق المعلومات إلى تفسير و فهم.	نظام الاتصال مفتوح، مشجع لحل المشكلات، المشاركة

المصدر : منير إبراهيم أحمد طالب علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع

غزة ، " رسالة دكتوراه ، إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الازهر غزة 2011، ص 44.

ثالثا : مقومات الولاء : تتفاوت مقومات الولاء التنظيمي في المنظمات و عليه يمكن ذكر بعض المقومات كالاتي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلعابد فايزة، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الخامس، العدد 01، 2019، ص

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- 1- قبول قيم و أهداف المنظمة التي ينتمي إليها.
- 2- المساهمة بفاعلية من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- توفر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد
- 4- الرغبة الشديدة و الكثيرة من قبل الفرد و الاستمرار في المنظمة
- 5- الإخلاص و الرغبة في العمل بصورة ايجابية

### المطلب الثالث : آثار الولاء التنظيمي في المنظمة

#### الفرع الأول : طرق صناعة المنظمة للولاء في أنفس العاملين

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها و تلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، و ذلك من خلال إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم و مكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي و التعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحا عالية و مادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية و البدنية بما يخدم نجاح و تحقيق أهداف منظماتهم ، و بالتالي يجب توفير التحفيز المناسب و بما يقوي ولائهم لمنظماتهم، و يؤكد ديمومة و استمرارية نجاح المنظمة<sup>1</sup>.

إن المطلع على كبرى المنظمات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرا من التذليل، و لكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج و الانتشار و الأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك.<sup>2</sup>

كما أننا نعيش في عالم سريع التغيير تتضاعف فيه المعارف و المعلومات و بالتالي على المنظمات أن تواكبه حتى لا تتخلف عنه و في نفس الوقت تحافظ على كفاءتها و تكسب و لشاءهم و يتم ذلك عبر<sup>3</sup> :

- 1- توفير الأمن الوظيفي : و لا يعبر ذلك عن وظيفة آمنة فقط، فالمؤسسة التي لا تمنح الموظف وظيفة دائمة يشعر أفرادها بالضيق و عدم الاطمئنان، أما المؤسسة التي تعطي الفرصة للموظف لتطوير نفسه و تحسين أدائه فتعطيه الثقة بالنفس و بالمنظمة، و سينعكس ذلك على جو العمل و الإنتاجية إيجابا بدون شك.
- 2- تشجيع التعليم المستمر : القائد الناجح هو الذي يلهب الأفراد ليكتسبوا المعلومات و المهارات الجديدة عن طريق تشجيع التعليم المستمر و توفير برامج تدريبية منهجية متلاحقة و توفير منح دراسية للراغبين و الموظفين المبدعين، إذ انه " لا يمكن تطوير المؤسسة دون تطوير العاملين".

<sup>1</sup> طاهر علي الطاهر، انس الطيب الحسين راجح، الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دنا العلوم و التكنولوجيا، العدد 02، 2015، ص 104.

<sup>2</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، إدارة النزاعات و الصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012 الطبعة الأولى، ص 119.

<sup>3</sup> عامر عوض مرجع سبق ذكره ص 101.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

3- التلاحم و الاندماج بين الإدارة و العاملين : و هو ما يخلق الولاء و يلهب المشاعر من خلال الإصغاء الفعال، و سماع النبض الداخلي للأفراد، و الاتصال المزدوج حيث الاخذ، و العطاء بين المستويات رسمياً و غير رسمي، حيث أن الشعور بالعزلة و الاعتزاب في العمل يحطم المعنويات و قد يؤدي للإحباط. يعتبر الموظفون جوهر المنظمة و يعزى نجاح أو فشل المنظمة إلى أداء الموظفين. من الأهمية أن يكون الموظفون مخلصين للمؤسسة ولا يبحثون عن فرص بديلة أخرى. حيث في الآونة الأخيرة ، يتم توفير العديد من فرص العمل للموظفين مما يجذبهم لتغيير وظائفهم في كثير من الأحيان. ومع ذلك ، من وجهة نظر المنظمة ، هناك خسارة يتم تكبدها لأن المنظمة أنفقت الموارد على الموظفين لجعلهم أكثر كفاءة بحيث يتم تحسين الأداء التنظيمي مما يؤدي إلى نتائج إجمالي أفضل<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : آثار الولاء التنظيمي

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة اكانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي<sup>2</sup> :

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

<sup>1</sup>\*Sachin Murali, Aayush Poddar, . A. Seema, **Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey** , *Journal of Business and Managemet, Volume 19, Issue 8,2017,p 62.* .

<sup>2</sup> محمود صديق عبد الواحد ، الولاء التنظيمي في القرن الواحد و العشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم و الامان ، الطبعة 011، 2015، ص 15.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الجدول رقم (1-8) آثار الولاء التنظيمي على الفرد و جماعة العمل و المنظمة

سلبية عند انخفاض مستوى الولاء	إيجابية عند ارتفاع مستوى الولاء	
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. O انخفاض القدرة على النمو الذاتي. O زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	الشعور بالانتماء والارتباط. O الأمان. O الأهداف والاتجاه. O التصوير الذاتي الإيجابي. O المكافئة التنظيمية. O الجاذبية للعاملين المحتملين	الفرد
قلة التفكير الجماعي. O انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. O الصراع بين الجماعات	ثبات العضوية. O فعالية الجماعة. O التماسك	جماعات العمل
O انخفاض القدرة على التطور والتكيف	زيادة الفعالية ترجع إلى: أ) جهد الفرد. ب) انخفاض نسبة الدوران. ج) انخفاض نسبة الغياب والتأخير. O الجاذبية للأعضاء الموجودين داخل المنظمة	التنظيم

المصدر: صفوان أمين سقاف و أحمد إبراهيم أبو السن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي - حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعات شركات هائل سعيد أنعم وشركاه نموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015 ص 55 .

إنه و كما هو موضح في الجدول أن الولاء التنظيمي له نتائج تنعكس على المورد البشري و جماعة العمل و المنظمة ككل، فكلما كان الولاء التنظيمي موجود فإنه يؤثر بالإيجاب على تحقيق المنظمة لأهدافها، و لكما قل أو انعدم فإنه ينعكس بالسلب على المورد البشري و جماعة العمل و لمنظمة، و هنا و من خلال ما كتبه السيد محمد الصيرفي في موسوعة السلوك التنظيمي فإنه يبين لنا نتائج الولاء التنظيمي على هذه العناصر الثلاثة و المبينة كما يلي<sup>1</sup>:"

1. نتائج الولاء التنظيمي على المورد البشري : فكما هو معلوم أن الولاء التنظيمي إذا تحقق و أصبح المورد البشري الذي يمثل الموظف أو العامل يحمل هذا الولاء التنظيمي و الذي تجسد في شخصه بفضل إستراتيجيات

<sup>1</sup> ترمول محمد لطفي ، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 01، العدد 12، 2020، ص ص 216-219.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

المنظمة، فإن هذا المورد البشري سوف يقوم بمجموعة من السلوكيات التي هي ناتجة عن هذا الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي:

- **زيادة مشاعر الإلتناء:** يصبح هذا الفرد يعتز بانتمائه إلى هذه المنظمة، و لا يفكر إطلاقاً في مغادرتها أو حتى

بحيث التفكير في تغييرها، و هذا حتى لو عرضت عليه عروض منافسة من قبل منظمات أخرى

- **الأمان:** إن الولاء التنظيمي الذي يصبح داخل كيان هذا الفرد سوف يعطيه الأمان الذي هو مهم لدى الأفراد، بحيث كلما توفر الأمان زاد الإلتناء و هذا كله ناتج عن الولاء التنظيمي، إذن كنتيجة على ما قلناه: أن الولاء التنظيمي يعطينا الأمان و هذا الأخير يعزز لدى الفرد الإلتناء و بهذا سوف يتقبل الثقافة التنظيمية الموجود داخل هذه المنظمة و عندها سوف نحصل على مفهوم المواطنة التنظيمية.

- **التصور الذاتي الإيجابي:** يصبح هذا الفرد إيجابياً في تفكيره، و هذا سوف ينعكس على شخصيته بالإيجاب و قد تتغير تصرفاته دائماً نحو الإيجابية، و حتى أنه سوف ينقل تلك الإيجابية وذلك الحماس إلى الأسرة و حتى إلى المجتمع،

- **القوة:** إن الولاء التنظيمي سوف يمد هذا الفرد بالقوة و الطاقة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منه و أكثر من ذلك، يصبح فعال دائماً يتوجه نحو العمل بكل قوة و حماس و فعالية، و هذا كله ينصب في اتجاه واحد و هو تحقيق الفعالية التنظيمية و بذلك تحقيق أمثل لأهداف المنظمة.

- **فكرة الأهداف:** إن الولاء التنظيمي يعطي للفرد التفكير و السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة و التي يراها أنها سوف تحقق أهدافه، لأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة.

- **تحقيق المواطنة التنظيمية :** التي تزرع في هذا الفرد، وسوف تسعى هذه المواطنة التنظيمية في تدعيم و بناء و تجسيد المواطنة الاجتماعية.

- هذا الولاء التنظيمي سوف يساهم في تسلق إيرهام ماسلو للحاجات فإنه سوف يصل في الأخير إلى تحقيق الذات و هذا شيء مهم إذا أردنا الوصول إلى أبعد من ذلك. و لكن هناك بعض النتائج الناتجة عن الولاء التنظيمي التي نراها سلبية و التي هي على النحو التالي:

- قلة الاستفادة من خبرات الأفراد في منظمات أخرى، بحيث يبقى الفرد في تلك المنظمة حتى يحال على التقاعد لأنه يبقى وفي لهذه المنظمة و هنا سوف نلاحظ استفادتها من خبرات ذلك الفرد وخاصة إذا كان متميزاً، و هذا الشيء و حسب استنتاجي الخاصة و ما لاحظته روسيا التي قامت بمعالجة ذلك الوضع، بحيث سعت إلى تكوين معنى الولاء

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

التنظيمي الذي تطور و أصبح ولاء تنظيمي لتلك المنظمة و بعدها أصبح ذلك الولاء و المواطنة التنظيميتين تمتنان جيدا الولاء و المواطنة الاجتماعيتين، و بعدها رأت أن بعض الأفراد المتميزين في منظمة ما لا يوجد مثلهم في منظمات أخرى و هي بحاجة ماسة إلى مثل هؤلاء الأفراد، فتقوم الدولة الروسية بتحويل ذلك الفرد من المنظمة التي هو فيها إلى المنظمة التي هي بحاجة إليه لإعطاء الدعم لها بحجة أنه يعمل من أجل الوطن ككل، و هنا نفهم جيدا كيف أن الولاء التنظيمي للمنظمة يساهم و في تجسيد الولاء الاجتماعي، و يقبل بالفكرة لأن ولاءه أصبح متعلق بالوطن الذي يمثل المجتمع الروسي.

- زيادة ضغوط العمل على هذا الفرد، و هذا معناه زيادة الواجبات على الحقوق و هنا قد يجعل باب الإستغلال لهذه الطاقات و تصبح مبدأ العدالة غير موجودة.

### 2. نتائج الولاء التنظيمي على جماعة العمل (التنظيمات الغير الرسمية):

إن هذا الجانب و على الرغم من أهميته إلا أنه لم يحظى باهتمام كبير و خاصة في المنظمات الجزائرية و كانت نتائج الولاء التنظيمي على هذه الجماعات أو التنظيمات الغير الرسمية كما يلي:

- كلما زاد الولاء التنظيمي أدى ذلك إلى تماسك أعضاء المجموعات العمالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و قل بذلك التنظيم الغير الرسمي السلبي سواء المخطط له أو التلقائي النشأة.

- كلما زاد الولاء التنظيمي زادت الثقة بين أفراد جماعات العمل و أعطاهم تلك العزيمة على تحقيق الفعالية التنظيمية. تلك الجماعات الغير الرسمية متقبلة للثقافة التنظيمية و بالتالي تقبل قيم جديدة واجب توفرها في هذه الجماعات لضمان نشرها في المجتمع و الأسرة.

- تحويل تلك الجماعات أو تلك الإستراتيجيات الفاعلين من السلبية الكروية إلى الإيجابية، فبدل التفكير الجماعي في خدمة مصالحهم يصبحون يفكرون في أهداف المنظمة لأنهم يدركون تمام الإدراك أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم. ولكن هناك بعض السلبيات التي يجب أن نشير إليها و هي على النحو التالي:

- في هذه الحالة و ما نلاحظه حقيقة أن التعاون يزيد بين أفراد الجماعة الواحدة لتحقيق أهداف المنظمة و لكن قد يظهر شيء جديد و هو خلق صراعات داخلية بين جماعات العمل المختلفة و سبب هذه الصراعات هو التنافس بين تلك الجماعات المختلفة، فكل جماعة تريد أن تظهر للإدارة أو المنظمة بأنها هي الأفضل فيتحول من تنافس إلى

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

صراع، و لكن المسؤول الفعال و الكفاء هو الذي يتنبأ لتلك الصراعات قبل حدوثها و هنا عليه اللجوء إلى حلقات الجودة و العودة إلى النموذج الياباني في ذلك.

- هناك نقطة مهمة يجب الإشارة إليها و هي من ناحية الأفكار، فالعمل الجماعي قد يؤدي إلى عدم ظهور أفكار جديدة و قيم جديدة فتبقى الجماعة محافظة على قيمها و لا تريد التغيير.

- و هذا الولاء التنظيمي قد يجعل الإدارة أو المنظمة لا تستقطب موارد بشرية تحمل أفكار إبداعية في التسيير و تبقى متمسكة في مواردها المشبعين بالولاء التنظيمي خوفا من حدوث اضطرابات داخل المنظمة.

### 3. نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

نحن عندما نتحدث عن هذا المفهوم في المنظمة، فهو يعتبر جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة التي تسعى لتحقيقه، لأنه سوف يزيد من أداء الأفراد و الذي يعكس بالإيجاب على الفعالية التنظيمية، و من بين نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة نذكر ما يلي:

- انخفاض معدل دوران العمل و هذا شيء جوهري للزيادة في الفعالية التنظيمية.

- تحقيق نسبة عالية من الفعالية التنظيمية و هذا ما يدخل في إستراتيجية المنظمة، و هذا معناه أنها تحقق أهدافها المسطرة تستطيع المنظمة بناء نظرة إستشرافية لأن كل المؤشرات تشجع على ذلك.

فعندما نتحدث الموارد البشرية التي تعمل فيها بخير و حب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة، و هذا ما يشجع على المنظمة استقطاب أفضل و أجود يد عاملة و التي تجد فيها الخبرة و الكفاءة، و حتى هذه الموارد الجديدة تكون مهيأة لتقبل الثقافة التنظيمية لأنها قبل دخولها لهذه المنظمة قد تعلقت بها و أصبحت تملك جزء بسيط من الولاء لهذه المنظمة.

- بواسطة هذا الولاء التنظيمي نضع معنى المواطنة التنظيمية، و هذا شيء مهم حتى نضع اليابانية التي تمتاز بتقديس العمل و إتقانه.

- هذا الولاء التنظيمي يجعل النظرة العملية تتحقق على أرض الواقع و بالتالي يمكن تطبيق أي نموذج تسييري و تكون نتائجه متوافقة مع الإستراتيجيات الموضوعية من قبل المنظمة.

- و بهذا الولاء التنظيمي تستطيع المنظمة تحقيق أهداف تفوق نسبتها الموضوعية في الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- المنظمة تحقق الفعالية التنظيمية التي تفوق التصورات. بالتالي تتخطى التوقعات، و تصبح ومن النتائج المهمة التي سوف تستفيد منها المنظمة و خاصة و نحن نعلم أنها في وسط تنافسي فإنها تضمن عدم تسرب أسرار المنظمة إلى منظمات أخرى منافسة، و بالتالي تفرض وجودها و مكانتها في المجتمع.

أما من الناحية السلبية، فنلاحظ أن المورد البشري الذي له ولاء تنظيمي يصبح لا يناقش سياسات و استراتيجيات المنظمة، و هذا معناه قد ينقص من إبداعهم و تفكيرهم المبدع، فيصبح الفرد يعطي ثقة كبيرة لهذه المنظمة و في مسيرتها.

### الفرع الثالث : العوامل التي تقوي الولاء التنظيمي.

لمناقشة هذه النقطة المهمة إعتدنا على دراسة روبرت مارش و ماناري اللذان تعمقا في هذه النقطة و التي هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **وضوح الأهداف:** و هنا نقول بأنه كلما كانت أهداف الإدارة الموضوعية بطرق علمية، و تراعي أهداف الأفراد داخلها كلما سهل هذا عملية فهم هذا الفرد لثقافة المنظمة و تقبلها مما يؤدي إلى غرس مفهوم الولاء التنظيمي في نفوس هذه الأفراد و الزيادة فيه، و كلما ابتعدت أهداف الإدارة عن واقع الأفراد و زاد استغلالها لهذه الموارد البشرية مما أدى إلى عدم وجود عدالة تنظيمية بين الحقوق و الواجبات الخاصة بهذا المورد كلما قل الولاء التنظيمي و قد يصل به الأمر إلى انعدامه.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** هذه النقطة قد قمنا بتوضيحها في وضوح الأهداف بحيث لكما كان المناخ التنظيمي يحمل في طياته الفهم الجيد للموارد البشرية التي تنتمي إلى المنظمة، فإنها حتما تشجع بالولاء التنظيمي، و المناخ التنظيمي هو الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة.

- **أنظمة الحوافز المناسبة:** و هذه النقطة حساسة و فعالة في نفس الوقت و هي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي، فكلما كان نظام الحوافز مبني بطرق علمية و يراعي ترتيب الحوافز المادية و المعنوية بما فيها الفردية و الجماعية حسب طبيعة حاجيات هذه الأفراد كلما أدى هذا إلى الاعتزاز بالانتماء و حب هذه المنظمة، و هنا نقول بأن الولاء التنظيمي موجود، و هنا نشير إلى شيء مهم وهو ترتيب الحوافز يختلف من قطاع إلى آخر، فقد نجد مثلا الأفراد الذين يشتغلون في قطاع اقتصادي ترتيب حوافزهم يختلف عن القطاع الإداري و هكذا و قد بينت الدراسات أيضا ذلك فعلى المسير دراسة هذه التركيبة البشرية بجدية و بعد فهمها يتم وضع السياسات و الأنظمة الخاصة

<sup>1</sup> تمول محمد لطفي ، الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 01، العدد 12، 2020، ص ص 216-219

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

بالخوفز، و حتى هذه الأنظمة لا بد أن تكون ديناميكية أي يمكن تغييرها في أي لحظة ممكنة حسب تطورات كل من المنظمة و مواردها البشرية والآن سوف نتحدث عن السياسات.

- **السياسات:** إن كل منظمة و كما هو معلوم أن لها سياساتها الخاصة بها و التي تسعى إلى تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، فهناك من السياسات الموضوعة خصيصا من أجل الزيادة في الولاء التنظيمي، لأنه بوجوده سوف نزيد من الفعالية التنظيمية، و من طرق المعروفة و الموجودة داخل هذه السياسات هي فهم و إشباع حاجات الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة، و هذا ما يؤدي إلى يقبل الثقافة التنظيمية من قبل هؤلاء الأفراد و ينمي فيهم الثقة الواجب توفرها بين المنظمة و الفرد الذي ينتمي إليها و هذا شيء إيجابي سوف ينعكس على الفرد و على المنظمة، فعلى مستوى الفرد من خلال منصبه و في كيفية إتقان العمل و الزيادة فيه و أما على مستوى المنظمة فإننا حتما سوف نصل إلى تحقيق يصبح تفكير الفعالية التنظيمية المرجو تحقيقها.

\* كما أشار ريتشارد ستيرز من خلال النموذج الذي وضعه سنة 1977 و الذي يتحدث عن المدخلات أو العوامل التي تنمي و تنتج لنا الولاء التنظيمي و التي هي كما يلي:

- **تحقيق رضا العاملين:** و هنا يجب على واضعي السياسات التفكير في السبل التي تجعل الفرد راض على عمله من خلال طبعا سياسات التحفيز التي تحدثنا عنها سابقا.

- **المناخ التنظيمي:** و هو أننا نضع ثقافة تنظيمية تحتوي على نظام الحوافز المشجع على تقبل البيروقراطية الفيدرالية، و هنا نقول أنه كلما ابتعدت المنظمة عن تطبيق نظام حوافز يتماشى مع هذه التركيبة البشرية و يكون عادلا فيها فإن هذا الفرد لن يقبل هذه الثقافة التنظيمية ما يؤدي إلى عدم بناء و تجسيد مفهوم الولاء التنظيمي في نفوس هذه الأفراد.

- **العلاقات الاجتماعية:** يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيق هذه النقطة و هي التشجيع على خلق التنظيمات الغير الرسمية الإيجابية و التي نلمسها جيدا في إدارة الجودة الشاملة (T.M) و استعمالها للحلقات الجودة، فيصبح الأفراد يشتغلون ضمن فريق واحد و لحمة واحدة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية و ضمان بقاء و استمرارية المنظمة.

- **تطبيق نظام حوافز قوي:** هذه النقطة مهمة و جوهرية، فحسب الدراسة التي هي بين أيديكم نلاحظ بأنه كلما كان نظام أهداف الأفراد فهذا سوف يزيد من الولاء التنظيمي و الذي هو غائب في الإدارة الحوافز القائم عادل و يتماشى مع الجزائرية و التي من أسبابه الجوهرية هو نظام الحوافز الحالي، و هنا يجب أن نولي أهمية كبيرة لهذا النظام القائم و خطط استعجاله أو برسم استراتيجيات تقوم بتغيير نظام نعدله بأسلوب لفهمنا الجيد لهذه الموارد البشرية

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

بوضع الحوافز الحالي بنظام ديناميكي أو دعونا نقول نظام حوافز هجين يتماشى مع تطورات المنظمة و الموارد البشرية في نفس الوقت.

- **نمط القيادة:** و هنا يجب توضيح نقطة مهمة و هي على المنظمة التفكير في وضع أفراد يمتازون و يحملون صفات قيادية يكون لهم التأثير على المرءوسين و حثهم على التعاون و تحقيق الفعالية التنظيمية و في نفس الوقت يسعى هذا القائد إلى العمل على الجهتين يعني الجهة الرسمية و الجهة الغير الرسمية، فالجهة الرسمية فهو يسعى إلى تطبيق الثقافة و من الجهة الغير رسمية و هي التحكم في تلك التنظيمات الغير الرسمية و غرس في نفوس الأفراد مفهوم التنظيمية الرضا الوظيفي و التعاون و حب المنظمة و الاعتزاز بالإنتماء إليها، و بذلك نصل إلى تثبيت معنى الولاء التنظيمي في نفوس تلك الأفراد، و هنا نتحدث عن إستراتيجية المنظمة و هذا عمل خبراء في مجال الإدارة والتسيير و مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل.

\* و لقد تحدث كل من جورج فريدمان و بيار نافيل في كتابهما رسالة في سوسولوجيا العمل الجزء الثاني عن العوامل التي تساهم في تجسيد الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي:

- **الانتماء إلى المنظمة:** و هنا البحث عن السبل التي تجعل هذا المورد البشري يفكر في الإنتماء إلى هذه المنظمة، أي كيف نجعل هذا الفرد يتسلق سلم إبراهيم ماسلو من الحاجات الفيزيولوجية إلى الأمن وصولاً إلى الإنتماء.

- **الاعتزاز بالإنتماء إلى مجموعات العمل :** و هي تكريس مبدأ الاعتزاز إلى هذه الجماعات التي يجب أن تكون إيجابية حتى نضمن الولاء التنظيمي.

#### الفرع الرابع : العوامل التي تضعف الولاء التنظيمي

تدعي غالبية المنظمات إن العاملين هم رأس مالها الحقيقي و لكنها في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم و تدمر معنوياتهم و تزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات و خدمات المتعاملين مع تلك المنظمات و الأهم من ذلك كله على ولاء العاملين ، و من أهم وأبرز العوامل الطارئة للولاء ما يلي<sup>1</sup> :

-**تدمير المعنويات :** إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، و تنظر إلى تكلفة الموظف و تغفل قيمته الحقيقية، و لا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، و يغلب عليها العمل الممل و الاستهانة

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الافراد، نفس المرجع، ص ص 165-166.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

بجهود العاملين، و الرقابة الدائمة و الإحساس بالظلم و ضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، و التغيير المستمر و إخفاء الحقائق، و غيرها من العوامل الأخرى النفسية و الاجتماعية و الإنسانية و المهنية، كلها عوامل طاردة للولاء .

-عدم الاستقرار و الأمان الوظيفي :أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار و عدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو " لا شيء مضمون !!"، و لا شك أن ولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه و ليس لمنظمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة و أخرى خارجها

- سياسة الجزرة و العصا :إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم و بريقه، فمن ناحية "بالجزرة" تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية و تأمينات و مكافآت و تقاعد و فرص ترق لمنصب أعلى ، و ناحية أخرى "بالعصا" تهدد بأن يفقد كل هذه المميزات و يفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء و الانتماء الحقيقي للمنظمة .

و يرى احد الباحثين إن هناك عوامل أخرى مثل :

العمل الملل، الاستهانة بجهود العمال، و الرقابة لتصيد الأخطاء، و الإحساس بالظلم، و ضعف القيمة التي تقدمها المنظمة للعمال، و التغيير المستمر بشكل أكثر من اللازم و إخفاء الحقائق . كما اجتهد احد الباحثين في حصر العوامل المؤدية إلى تقليل الولاء التنظيمي بما يأتي : كبر حجم المنظمة القيادة السلطوية عدم الأمان الوظيفي الأجر غير المناسب و غير العادل وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب، و كذلك يمكن إضافة ظروف العمل الغير مناسبة.

### المطلب الرابع : الرضا الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و محدداته .

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي : فقد أشار " لوك " 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط ، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال ، كالأداء والتغيب ، والاتصال الرسمي والغير رسمي ، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ، ونظام المنح والمكافآت ، وهيكل السلطة ، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية ( المحيط الطبيعي )<sup>1</sup> . وفيما يلي نغطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا عن العمل:

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 ، ص 133 .

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي ، و يعد هوبوك من أول الباحثين في مجال الرضا الوظيفي حيث عرفه على انه : مجموعة العوامل النفسية و الوظيفية و الأوضاع البيئية التي التي تجعل الموظف راض عن عمله<sup>1</sup> وكما يعرف على أنه ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها و تحقيق هذا الإشباع الناتج عن عوامل متعددة تجعله راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته و متناسيا مع ما يريده من عمل و بين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته<sup>2</sup> كما يعرف انه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه و يكون نتيجة لإدراكه لعمله، و يكون تجاه الراتب، و الترقية و الرئيس و الزملاء ، و محيط العمل ، و الأسلوب السائد في المعاملة و في إجراءات العمل اليومي<sup>3</sup> .

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية و نفسية تعبر عن احساس العامل بالأمان و الراحة تنعكس بصورة انتظامية في العمل وحرصه على التواجد فيه. كما يستمد من محيط العمل و الجماعة التي يعمل معها العامل نفسه الذي يرضي طموحه و يحقق رغباته و يتناسب مع ميوله وقدراته و يشبع حاجاته من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

### ثانيا : محددات الرضا الوظيفي

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن بين هذه المحددات ما يلي<sup>4</sup> .

1. **التباعد:** و قد تم مناقشته، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها و تلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

2. **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل .

3. **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا في العمل ، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل ، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى الرضا من المتغيرات الإيجابية في بيئة العمل . أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام التقييم الشخصي ، و اعتبارات العدالة و المساواة ، فالنواتج التي يدرك الأفراد الحصول عليها من العمل تمثل معتقداتهم من طبيعة

<sup>1</sup> محمد الطاهر قريشي ، لطيفة احمد السبيتي ، اثراत्मكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلة الاردنية في إدارة أعمال، المجلد 11، العدد 1، 2015 ، ص 67.

<sup>2</sup> رياض ضياء عزيز ، المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميان ، كلية الإدارة و الإقتصاد \_ جامعة ميسان \_ مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 3 ، العدد 1 ، 2013 ص 49.

<sup>3</sup> معتز سلمان عبد الرزاق ، بلال جاسم صالح ، القيادة التحويلية و دورها في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة الدنانير ، العدد الأول، 2017 ، ص 30

<sup>4</sup> احسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية مصر ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص 174.

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

## و الولاء التنظيمي

ما يؤدي إلى أعمالهم ، من هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة الاتجاهات المتعلقة بالعمل و المنبثقة من معتقدات و قيم الفرد . وهكذا فإننا نلخص مما تقدم حول محددات الرضا الوظيفي أن الأفراد يشعرون بدرجة عالية من الرضا عندما تكون نتائج الوظيفة التي يحصلون عليها بالفعل تقابل أو تفوق النتائج التي يتوقعونها أو يرغبون في الحصول عليها اي التوافق بين متطلبات الفرد و وظيفته .

### الفرع الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي .

#### 1. مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع :

1.1. الاستقرار في العمل<sup>1</sup> : يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان و الاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى

الشعور بأهم مؤمنون و محميون من مخاطر فقدان العمل ، الحوادث و الإصلاحات التي تقع بسبب 2.1. ممارسة العمل ، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة و الحرية و الاستقلالية، فبقاء الفرد و استقراره في وظيفته وولاءه لها دليل على رضا الفرد على وظيفته .

2.1 العلاقات الحسنة: إن وجود علاقات حسنة بين العمال من جهة و بين العمال و المشرفين من جهة أخرى تميزها

علاقات التقدير و الاحترام المتبادل و الاتجاه و التعاون بينهم هذا كمؤشر رضا العمال عن عملهم.

3.1. نقص الشكاوي و التظلمات : تعتبر الشكاوي و التظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم ، ويعتبر نقصها دليل على رضا العمال عن عملهم .

4.1. انخفاضات نزاعات العمل و الصراعات : عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض

معدل الصراع بينهم ، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة و العمل لمصلحة الفرد و مصلحة المنظمة و يقل معدل النزاعات .

#### 2. مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض :

1.2. الإضراب : هو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم و إشباع حاجتهم فكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر

على عدم إشباع العمال لحاجاتهم و عدم رضاهم عن عملهم و العكس صحيح

<sup>2</sup> - كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، لبنان ، دار الكتب العلمية ، 1996 ، ص 156 .

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- 2.2. **حوادث العمل** : تعتبر حوادث العمل جزءا عن عدم رضا الفرد عن عمله و انخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله ، وقد دلت البحوث عن وجود علاقة عكسية بين نسبة الحوادث ة الإصابات و بين درجة الشعور بالرضا الوظيفي<sup>1</sup>.
- 3.2. **ترك الخدمة**: يتجه سلوك الفرد الغير راضي في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة و الاستقالة و البحث عن وظيفة أخرى.

- 4.2. **الغياب**: يقصد به عدم الحضور إلى العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه و المشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج الإنتاج. يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضا العامل عن عمله.

من هنا يجب على المديرين مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لآخر عن طريق إجراء الدراسات الدورية الاتصال الشخصي بمروؤوسهم و العمال و معرفة احتياجاتهم ، فكل هذا يؤدي إلى حدوث تحسين في اتجاهات العمال و إحساسهم باهتمام الإدارة بهم .وكل هذا يدفعهم إلى القيام بالتعبير عن آرائهم و مشاكلهم التي يعانون منها ، و بذلك يتم القضاء على ما يعانون منه من ضيق و توتر داخل أو خارج المؤسسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و بالتالي يتحسن الإنتاج و يزداد ولاءهم وانتماءهم للمنظمة .

### الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

#### أولا : العوامل المرتبطة بذات الفرد<sup>2</sup>.

1. **حاجات الفرد**: وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة، وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة، ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد.
2. **اتفاق العمل مع قيم الفرد**: تختلف القيم التي يسعى إليها الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر، ومن هذه القيم الحرية، الابتكار والإبداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل... الخ. كلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أور سلطان، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 205 .  
<sup>2</sup> - محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دمشق ، سوريا ، بدون دار نشر ، 1993 ، ص 142 .  
<sup>2</sup> عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999، ص ص 64،67 .

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

3. **الشعور باحترام الذات:** يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله، لما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله، ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة، ورموز المكانة المرتبطة بها. ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

4. **خصائص شخصية الفرد وظروفه:** يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق، والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم، أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم،

5. **محتوى العمل:** تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:

1. درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة.

2. درجة الاستقلالية: أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل .

3. أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.

4. استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته

5. خبرات النجاح أو الفشل.

6. فرص النمو والتقدم والمسار المهني .

7. علاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء.

8. الاتصال بالمستهلك النهائي.

6. **عوامل خاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء<sup>2</sup>:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل .

- شعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.

<sup>1</sup> ايوب احمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف، عبد الحليم مناع العدوان، السلوك البشري المعاصر في منظمات الاعمال- المفاهيم و المحددات - ، ط

01 ، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2017، ص 248.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 249.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد مكافآت العمل، وبمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله، بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم.

**7. مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:** ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه، ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى الطموح والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، فكلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد بقوتها بزيادة المحقق من مستوى الطموح.

### 8. تمكين العاملين:

هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل، ويقصد بتمكين إطلاق القوة الكامنة لدى وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج. ولتمكين عناصر يمكن حصرها فيما يلي:

● **السيطرة الشخصية:** أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.

● **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.

● **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

● **التأثير:** وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على كل القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، وذلك من خلال تفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

ثانياً : **العوامل المتعلقة بشروط العمل.** تتمثل فيما يلي:

**1. الأجر:** يقصد به ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنظمة، والأجر هو وسيلة الربط بين العنصر البشري والمنظمة من جهة أخرى في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمنظمة لقاء الأجر، والأخيرة تشتريه من لقاءه أيضاً.<sup>(1)</sup>

ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعينا، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر

<sup>1</sup> - محمد سيد حمزوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية-القاهرة- دار الجامعة للطباعة والنشر 1987 ص 231.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة، إذ أن كثيرا من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين.<sup>(1)</sup>

**2. الترقية:** يقصد بالترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفته ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، ما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر أو الراتب وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى مما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية والعمل في ظل إشراف عام .

والغرض من إجراء الترقية هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال فترة تدريبهم وممارستهم للعمل، كما أنه من وجهة نظر الأفراد تمثل الترقية حافزا إضافيا لهم لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وبذل طاقاتهم بغرض بقاء الكفاءات البشرية في المنظمة وبالتالي القضاء على الاستياء وتحقيق الولاء.

**3. المكافآت :** يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمن للمدير استخدامها، ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبيئة الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية .

ونعني بالمكافأة ما يقدم للفرد لقاء عمله المميز وتحقيق مستوى معين من الأداء أو ما تم تحقيقه لأية وفرة في مجال ما، هذا النوع من الزيادات في الأجور هو الوحيد الذي يمكن تصوره كحافز على زيادة الآراء وبالتالي الإنتاج.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء، فإن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميذا في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة لإنجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

ثالثا : العوامل المرتبطة بعلاقات العمل.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية 2004 ، ص 181 .

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

**1. الاتصال:** إن الاتصال من المواضيع الهامة عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري دون اتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرف الاتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل، فرد أو جماعة أو منظمة، على شخص آخر، مستقبل، وذلك بغية تغيير سلوكه.

فالاتصال التنظيمي أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في الموقف والاتجاهات. ويتأثر الاتصال بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعتبر نمطاً رسمياً للعلاقة المتبادلة من العاملين، ويتأثر كذلك بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بها كونه يرتبط بالسلوك الإنساني، فالعنصر البشري متقلب المزاج والإدراك، والنفس البشرية بمثابة وعاء ممتلئ ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين.

ولكي يكون الاتصال ناجحاً ودقيقاً يجب أن يكون مزدوجاً والازدواجية لا تعني أن يكون الاتصال صاعداً أو نازلاً وإنما ضرورة التعرف على ما يقوله أحد الأفراد أو يعملهم فعلاً، وقناعة الأفراد بضرورة الاتصال كونه أداة تحليلية تفسيرية للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

**2. علاقة الإدارة بالعمال:** إن التطورات للمجتمعات من ترابط بين الميزات التنظيمية أو القيادة للإدارة وأداء العمال، أصبح يتطلب تفسيراً معيناً ضمن جملة من العلاقات لفئتين رئيسيتين هما: الإدارة والعمال.<sup>(1)</sup>

إن محاولة الإدارة توجيه نشاط العمال نحو هدف مشترك ستبوء حتماً بالفشل إن لم تكن واضحة المعالم على صعيدها والتي عليها ضمان الاتصال بينها وبين العمال من خلال زرع الثقة بينها وبينهم وتنمية المسؤولية الفردية لديهم بوضعها لنظام الحوافز فعال يشعرهم بأنهم موضع اهتمام للإدارة وأنهم منتمون للمنظمة انتماء اجتماعي غير انتمائهم الاقتصادي، وهذا ينعكس حتماً على أدائهم وبالتالي إنتاجيتهم.

إن زرع الثقة بين الإدارة والعمال يوحد الأهداف ويشجع عنصر المبادرة لديهم ويدفعهم نحو تحقيق أهدافها كونهم يشعرون أنهم جزء منها. إن الكثير من الدراسات أثبتت أن الإدارة بالمشاركة أي توفير فرص المشاركة للأفراد العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات زاد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم بشعورهم بالانتماء وأن تحقيق أهداف المنظمة أصبح مسؤولية خاصة بالإضافة التي كانت ملقاة على عاتقهم بطبيعة العمل والوظائف التي يشغلونها.<sup>(2)</sup>

**3. نمط الإشراف (العلاقة بين المشرف والعاملين):** يعتبر الإشراف أمراً ضرورياً لحسن سير عمل وتوجيهه، فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين، يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، طبع - نشر - توزيع الدار الجامعية 2001 ص 261.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص 75.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يتعد عن الضغط في التوجيه.<sup>1</sup>

**4. جماعة العمل:** إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبته الأساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعيد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل، ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.<sup>(2)</sup>

وبالتالي جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على رضا الفرد، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكذلك يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد.

### رابعا : العوامل المرتبطة بظروف العمل في المؤسسة.

**1. ساعات العمل :** إن تأثير ساعات العمل لا محالة ينعكس على أداء العمال من خلال درجة الاجتهاد العضلي أو نفسي، والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حين يشعر العامل بالتعب، وبالتالي انعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية.

وحسب تعبير الدكتور " أحمد صقر عاشور " فإنه يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، والقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل ( بالزيادة أو بالنقصان) كبيرا، وكلما كانت أهمية أومنافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدودا.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 219.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره ، ص 256.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

وبناء عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة، أو درجة تفضيلية للعمل وقتاً إضافياً يمكن أن يعطي مؤشراً عن ساعات وجدول العمل الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضل لدى الفرد.

**2. ظروف العمل المادية :** تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل هذه مثل الإضاءة، الرطوبة، النظافة، الحرارة... ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، فمعدل دوران العمل، ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وتقلان في الأعمال التي تتسم بظروف عمل جيدة. فوجود جو عمل ملائم يؤثر على أداء العمل، فإذا كان العكس يلاحظ أن نشاط العمال العادي قد تغير ومعاق وهذا ما يسبب ويشعر العاملين بالكآبة والقلق والاستياء، فلا بد من توفير ظروف عمل مادية جيدة أو ظروف فيزيائية في المستوى المطلوب حتى تمكن العامل من التركيز في عمله فقط.

**3. الخدمات الاجتماعية:** لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العمل وتحسينه، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة، فالرفع من المستوى الصحي والنفسي ييسر تكيف العامل مع البيئة التي يعمل فيها، فالخدمة الاجتماعية ضرورة أساسية، هذه الخدمات المرتبة حسب أهميتها هي:

**أ خدمات الإطعام:** تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العمل، التي بواسطتها يمكن ممارسة نشاطه بفعالية، وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه بهذه الخدمة .

**ب - الخدمات الصحية:** إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية، فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود سلوك الفرد نحو أداء عال مرغوب من طرف المنظمة.

**ت - خدمات النقل:** إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق.

**ث - خدمات الترفيه والشقيف:** يساهم هذا العنصر في التحول الإيجابي اتجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى، فالعمال يدركون هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج.

**4. محتوى العمل :** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة، فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة، و الإداري مهمته الاعمال الإدارية و هكذا ... و يعتبر هرزبرغ إن للمتغيرات المتصلة لمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات اعلي من الرضا كعدد المهام ، مستوى الصلاحيات الممنوحة ، إمكانيات المبادرة و المشاركة في العمل و غيرها ، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> ايوب احمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف ، عبد الحليم مناع العدوان ، مرجع سابق ص،ص 259،260.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

**الإثراء الوظيفي :** أم مدخل الإثراء الوظيفي يفترض انه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل ، و كذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من المهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة و تفويض متزايد من السلطة للعاملين .

**التكبير الوظيفي :** باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط و عدم الرضا عما بدونه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم ، فان التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد و نوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله ، و بالتالي يؤدي إلى التقليل من الروتين و من عورهم بحجم الرضا الوظيفي .

**التدوير الوظيفي :** يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، و يستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب و زيادة مهارة و مرونة الأفراد في أداء العمل .

### خامسا : نتائج الرضا الوظيفي .

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل .

**1 -الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل :** حسب التفكير المنطقي أنه كلما زاد رضا عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء فيه، وقلت نسبة التخلي وترك عمله بطريقة اختيارية لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض .

**2 -الرضا عن العمل ومعدل الغياب :** لو تصورنا أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، والعامل المحدد لهذا النوع من القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل، إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فوجود فرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل سوف يغيب عن العمل والعكس صحيح . إذا كان العامل يحصل على درجة رضاه أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، يستطيع التنبؤ بحضوره إلى العمل والعكس صحيح . وبالتالي نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل ، وبين معدلات الغياب

**3 -الرضا عن العمل والإصابات :** في بعض الأحيان تعتبر الإصابات والحوادث الصناعية التي شأنها شأن التغيب أو ترك العمل عن عدم رضا الفرد عن العمل أي انعدام الدافع على أدائه وعدم الرغبة فيه، وعليه وجد الباحثون أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة فهو سبيله حتما إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

يجبه. فنجد "فروم" يرجع الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل والعكس صحيح. ونتيجة البحوث: وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

**4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل<sup>1</sup>:** لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يختلفان بعضهما بعضا، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة بينهما الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

يمكن القول أنه من المهم أن يكون للعمال اتجاه جيد نحو أعمالهم أي أنه يكون موقفهم اتجاه عمله إيجابيا، وذلك لأن الرضا يرتبط عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإصابات، أيضا وجود عمال راضيين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الاستخدام والتنمية للعمالة. ولقد كان الاعتقاد التقليدي أن العامل المنتج هو العامل السعيد، وأن الاتجاه الإيجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد، وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، إلا أن الأبحاث التي أجريت على هذا الموضوع لا تؤكد أو تدعم أن الأداء المرتفع يلي الرضا المرتفع.

وبالتالي كلما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل للأداء فإن العديد من الأعمال التي تقوم بها الإدارة ستنصب فقط على زيادة الرضا، الأمر الذي قد ينتهي بالمنظمة إلى امتلاك قوة عمل قوته الولاء والانتماء وراضية ولكن غير منتجة. و إن لنجاح أي منظمة يجب عليها تحقيق التوازن بين الرضا الوظيفي للعاملين و أدائهم من اجل البقاء و الاستمرار.

#### الفرع الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هما من أكثر الموضوعات شيوعًا. كلا المفهومين مرتبطان ببعضهما البعض. هناك نقاشات كثيرة بين الباحث أن من بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ما يؤدي إلى ماذا. هناك ثلاث أفكار بين الباحثين حول نوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق الذكر ، ص 206 .

<sup>2</sup> Anoop Singh, Pardeep Bawa, Deepak Pandey and Rajesh Poonia4, **Effect of Value Congruence on Employee Loyalty: A Research Paper**, International Journal of Applied Business and Economic Research, Volume 15 • Number 22 • 2017,p 429.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

1. يقترح بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الولاء التنظيمي Heslin ، Srivastava ، Raju ، Raveendran.

2 يرى البعض الآخر أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هي أنه ليس الرضا الوظيفي هو الذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي ، بل الولاء التنظيمي الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي Strasser ، Bateman ، Madasamy ، Bose ، Romzek

3 وجدت مجموعة أخرى من الباحثين أن كلا من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مترابطان ومتراپطان ويؤثران على بعضهما البعض.

مما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي يسبق الولاء التنظيمي ويؤثر عليه، وأن الأخير يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا الوظيفي، ويعد ارتفاع الرضا الوظيفي مؤشراً معنوياً على ارتفاع الولاء التنظيمي وبالمقابل فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي سبباً للرضا الوظيفي وليس نتيجة له ويبرر ذلك بأن الشعور بالولاء التنظيمي ينشأ لدى الفرد قبل التحاقه بالوظيفة.

لذا فإن العلاقة بينهما غير واضحة تماماً حيث يقول ستيرز إن الرضا الوظيفي قد يكون مؤشراً للولاء التنظيمي، فهو يعتقد أن الشعور بالرضا يمكن أن يتشكل بسرعة و بمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقراراً و بقاءً و يرى ward ans Davis إن الفرق بين المفهومين هو أن الرضا الوظيفي ناتج عن تقييم و تامين أجزاء محددة من الوظيفة، بينما الولاء التنظيمي هو ردة فعل متكاملة للمنظمة ككل . لذا فإن الموظف قد يكون راضياً عن وظيفته و لكن قد يكون غير راض عن المنظمة بشكل عام و العكس صحيح<sup>1</sup>.

و يرى Tet & Meyer إن هناك رأيين حول علاقة كل من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ببعضهما وولي منهما يؤثر بالآخر:

**الرأي الأول:** حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالولاء التنظيمي، فإن الولاء التنظيمي يأخذ وقتاً طويلاً نسبياً حتى يتكون، و من ثم يستمر مع الإنسان فترة أطول من الرضا الوظيفي

**الرأي الثاني:** التأثير بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي حسب هذا الرأي هو في الاتجاه المعاكس، بمعنى أن شعور الموظف بالانتماء لمنظمة و الولاء لها يولد لديه شعوراً بالرضا لوظيفته

<sup>1</sup> راشد شيب العجمي، الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 13 ، العدد 1 ، ص 55.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

و يمكن تفسير ذلك إلى أن الولاء يأتي من عملية تجانس أهداف و قيم المنظمة ، و ذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يستشعرها الفرد أثناء قيامه بدوره، و بالتالي انخفاض حدة توترات العمل لديه ، مما يكون اتجاهها إيجابياً نحو العمل و بالتالي يتكون لديه رضا وظيفي.

يتضح مما سبق أن مفهوم الولاء التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً و أسرع تشكياً من الولاء التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع القرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه. و على الرغم من هذا الاختلاف إلا أنه توجد علاقة ارتباطية بين المفهومين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم و قيمه و الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه و الرغبة بالاحتفاظ بعضويته<sup>1</sup>. كما يمكن تعريف ولاء الموظف على أنه ارتباط أو التزام نفسي بالمنظمة و يتطور نتيجة لزيادة الرضا الوظيفي . ينتج الرضا الوظيفي عن عملية التقييم الداخلي ، وإذا تم الوفاء بمستوى توقعات الموظف أو تجاوزه ، فإن الرضا ينمو . ثم يتطور ولاء الموظف إلى موقف عاطفي عام تجاه المنظمة . بمعنى آخر ، كلما زاد رضا الموظف عن بيئة العمل الخاصة به ، زادت احتمالية تطويره شعوراً بالالتزام تجاه المنظمة بشكل عام . ثم تؤدي مواقف الموظفين تجاه المنظمة إلى ظهور المكون السلوكي للولاء . من المرجح أن يُظهر الموظف الذي طور عاطفة تجاه المؤسسة سلوكيات مخلصه والعمل نحو الأهداف العامة للمؤسسة ، مثل تحسين الإنتاجية ، وزيادة الكفاءة ، وتوجيه خدمة عالية الجودة إلى الزبون<sup>2</sup>

و لو دققنا و تفحصنا النظر في العلاقة بين الرضا و الوظيفي و الولاء التنظيمي نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، فقد ذكر ذلك عدد من الباحثين أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي ، أي أنه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

كما أشار بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي ، و إن للولاء التنظيمي تأثيراً سببياً إيجابياً على الرضا الوظيفي، و أشاروا أيضاً أنه ربما يصبح العاملون مرتبطين بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى<sup>4</sup>.

كما يختلف الرضا عن العمل عن الانتماء التنظيمي في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل و بتغير خصائصه الذاتية إما الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة و الارتباط بها ككل .

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2000 ص 285.

<sup>2</sup> Shweta Rajput, Mayank Singhal, Shivkant Tiwari, **Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians**, *Asian J. Management*; 7(2): , 2016, p 02.

<sup>3</sup> عبد الرازق، احمد حسين ، العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الاخصائين الاجتماعيين بالمجال التعليمي و المجال الطبي ، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 15، الجزء الاول، 2004، ص 344.

<sup>4</sup> الاحمدي ، طلاب بن عابد، العلاقة بين الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة ، المجلة العربية للادارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، المجلد 24، العدد 01 ، 2004 ص 12.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطء و لكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياسا اقل ثباتا و يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل<sup>1</sup>.

من حيث المستوى التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة ، إذ تشير دراسات إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى تعليم الفرد و درجة ولاءه التنظيمي، على حين تثبت دراسات أخرى أن المستوى التعليمي للفرد له تأثير سلبي على الولاء التنظيمي، و تبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته، و توقع المزيد من منظمته، و بالتالي يقل ولاء الفرد في حالة عدم تحقيق ما يطمح إليه.

من خلال ما سبق ملاحظ أن العديد من الدراسات أكدت أن الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل المساعدة على الحفاظ على مستوى عال من ولاء العاملين لمنظماتهم و زيادة حماسهم و إخلاصهم في العمل . فكلما كانت ظروف العمل جيدة ، و كلما وفرت المنظمة لإفرادها الإمكانيات المتاحة لممارسة عملهم، كلما ارتفع مستوى ولاءهم لها ، و هذا بدوره يؤثر على مستوى أدائهم فالرضا الوظيفي هو احد الأسباب الرئيسية لتحقيق الولاء أكثر من كونه نتيجة له، و الهدف الاسمي من تحقيق الرضا هو بالدرجة الأولى كسب الولاء ، و تحسين الأداء و بالتالي زيادة المردودية و الإنتاجية<sup>2</sup>.

المطلب الخامس : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي .

الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية و اهميتها

أولا : تعريف الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة و نعني بها مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير ، التي يتبناها أفراد المنظمة و يشتركون في تطبيقها و السير على نهجها ، و قد تكون الثقافة التنظيمية لاي مؤسسة عقدا غير مكتوبا ، يتم الشعور به و يشارك كل فرد في تكوينه و يتم تعليمه للإفراد الجدد في المنظمة<sup>3</sup>

ثانيا : أهميتها .

و لثقافة المنظمة أهمية كبيرة جدا و ذلك لما لها تأثير واضح على أداء و نجاح الشركة ، ففي مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى و بين 18 شركة أخرى لم تؤد جيدا، وجد الباحثان جيمس و جيري أن العامل

<sup>1</sup> براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الافراد ، نفس المرجع ، ص 156

<sup>2</sup> ايوب احمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف ، عبد الخليم مناخ العدوان ، مرجع سائق ، ص 267

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 313.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب بشركتهم.

و في كتابهما عم العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني و بروكتر اند جامبل ، استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة ، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يمكن ان تنتقل للاجيال الجديدة من الموظفين.

الفرع الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية و وظائفها.

#### أولاً : مصادر الثقافة التنظيمية

تستمد المنظمة ثقافتها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها وتترك بصماتها الممنقة على أنماط تسييرها وقواعد العمل و السلوكات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم المفكرين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية بدراسة مختلف هذه المصادر وتم الاتفاق على أنها تتمثل في أربعة مصادر أساسية :

**1- ثقافة المجتمع :** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها.<sup>1</sup> فثقافة التنظيم وهياكله تحمله بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد، بما في ذلك الرموز» المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان ولأعلام الطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، وانما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد . يتضح من ذلك أن الثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة الوطنية الموجودة في الدولة التي تنشأ فيها، فالأمم لها سمات ثقافية واجتماعية محددة تكتسبها على مر السنين.

**2- طبيعة العمل أو قطاع النشاط** يوجد تشابه بين الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل ،ومضمون السياسات القرارات، اتخذ نمط الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية م ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط. ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى محمود ، مدخل التحقيق، إدارة الموارد البشرية الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، لإسكندرية 2004 ، ص 49.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

1  
نفسه.  
3- الشخصية وقيم لرواد والمؤسسون- : تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها. فأي مؤسسة تنشأ انطلاقاً من وجود شخص لديه فكرة عن مشروع معين ويمتلك وسائل مادية وبشرية وهدف ، مجرد يريد تحقيقه، هذا الشخص هو المؤسس ويعتبر منبع أساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة، حيث قيم فكرة مشروع المؤسسة كما هي في ذهن المؤسس، مما يجعل من الطبيعي أن يقوم من البداية بنقل تجسيد. إلى المؤسسة التي قام بإنشائها والأفراد الذين التحقوا بها وتجاربه وقيمه ومعتقداته وسلوكاته وأفكاره عادة متفقين معه في وجهات النظر الأفراد الذين يعملون معه.

4- ثقافة المنصب أو المهنة : يتمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة فموقع الفرد في السلم و درجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن لوظيفي ودرجة النفوذ تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات أو الوحدات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. هذا ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أقسام المنظمة نفسها.

ثانياً : وظائف الثقافة التنظيمية تلخص وظائف الثقافة التنظيمية في 4 وظائف رئيسة هي :

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

2- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة

3- تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم : فالثقافة التنظيمية توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث هذه الأشياء على هذا النحو وبتحقق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ/الاسمنت الذي يربط الأفراد المنظمة بعضهم .ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المسبق الثابت في العمل :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> براهم وتمامي، ناجي لتييم وآخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية ، البدر الساطع للطباعة والنشر، سطيح، ط 1 ، 2013 ، ص 82.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2010، ص ص 260، 261.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- بالإضافة إلى الوظائف السابقة للثقافة التنظيمية يحدد كل من "وكينيكي" كريتير "وظائف أخرى تتمثل في تعطي لأفراد العاملين بالمنظمة هوية منظميه تميزهم عن غيرهم من العاملين في منظمات أخرى .
- تعزيز عملية الالتزام الجماعي وتعمل على توثيق العلاقات بين أعضاء الجماعة .
- تعزيز مستلزمات الاستقرار لنظام المنظمة
- تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : العلاقة بين الولاء التنظيمي و الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، إذ لها دور في غاية الأهمية لتماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فهي أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تعزيز الولاء لديهم .

و من أهم أسس الثقافة التنظيمية المحفزة أن تكون قادرة على التكيف مع سياسات المؤسسة و بيئة العمل فيها ، و أن تحوي بين طياتها عوامل النجاح و التميز ، فرما تملك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية و محكمة ، و لكنها جامدة لا تتواءم مع متغيرات السوق أو بيئة العمل ، فيصبح من الصعب نج اح عملية التغيير داخل المؤسسة من اجل التواكب مع الظروف الخارجية.

و بالثلي فان الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظفين ، و تؤثر ايجابيا على سلوك الموظفين في مواقع العمل ، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات و يتم إدخال فرق عمل جديدة ، و في نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين ، و ترفع من كفاءة الموظفين فان تلك الإجراءات التي تمثل ثقافة تنظيمية قوية توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة و رؤيتها و أهدافها . و تتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد و المنظمات فيما يلي :

1. تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي .
2. زيادة درجة الولاء للمنظمة ، و الالتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل .
3. يشتد الصراع بين الأفراد و الجماعات ، و يصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
4. زيادة فعالية البرامج التدريبية.
5. تضارب القيم و عدم تجانسها و اختلاف توجهاتها يؤدي إلى تفكك المنظمة و انهيارها.
6. زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات و تبادل المعلومات .
7. تخفيض معدلات ترك العمل و المحافظة الأدوات و المعدات .

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة ، ادارة والابتكار في منظمات الأعمال الإبداع، دار الحامد بالنشر و التوزيع ، عمان، ط 2011، 01، ص 90.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

8. زيادة الكفاءة في العمل و رفع معدلات الأداء .

9. المساعدة في تقييم و تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

و من مواصفات الثقافة التنظيمية الصحيحة الاتجاه نحو طرق تحسين مستوى العاملين التي تسعى إلى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين<sup>1</sup> .

1-تشجيع الإدارة لقيم استقلالية الأفراد كقيم المبادرة في الأداء وقيم تحمل المخاطر والتفكير الإبداعي و الابتكار.

2-تشجيع الإدارة لتبني القيم و المواقف التي تحقق رسالة المنظمة و الالتزام بالأهداف الرئيسية للمنظمة .

3-تشجيع الإدارة لقيم تحفيز العاملين لبذل الجهود و القناعة بفوائد تحسين الأداء من خلال الأفراد باعتباره الوسيلة

الأساسية التي تساعد المنظمة على خلق و صيانة الثقافة التنظيمية الصحيحة

4-تشجيع الإدارة على اكتساب مهارات جديدة و حسن استخدام المهارات الحالية و زيادة تعلم و تدريب

الأفراد و بالتالي الاهتمام بالعنصر البشري ودوره المهم في تحقيق الأهداف و العمل على كسب ولاء الأفراد من

خلال ثقافة صحيحة .

تشجع الثقافة التنظيمية المشاركة ليس فقط للسماح للموظفين بتنفيذ واجباتهم ، ولكن أيضاً تخلق إحساساً عالياً بالانتماء لبذل المزيد من أجل الشركة. كما أن الموظفين الذين لديهم ولاء للشركة هم يتأثرون بالتأزر بين قيم الموظف الخاصة والثقافة التنظيمية ، ويميل الموظفون إلى ترك الشركة لأن الثقافة لا يطيعها وينفذها موظفونهم

**المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري كأساس لتحقيق الولاء التنظيمي .**

إن بناء و تأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خاصة في عالم اقتصادي متقلب

و منافس، و بالتالي فما فائدة الولاء و حده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة و ليس بينهم من يمتلك قابلية

الإبداع و تكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج. و بالتالي على المنظمات الاهتمام بعاملها و الاستثمار فيهم و تلبية

حاجاتهم بما يعزز قدراتهم الوظيفية، و يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

**المطلب الأول : مجالات الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين**

من أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز الولاء التنظيمي هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لعريفي، منصور، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 15 .

<sup>2</sup> محمد موسى احمد ، إدارة الافراد (الموارد البشرية HR ) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى، 2014، الاسكندرية، مصر، ص 95-100.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- 1 - تعزيز التعويضات غير المباشرة و هي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، و هذا ما يجعل الموظف يشعر أن المنظمة تسعى إلى إرضائه لأنه جزء مهم من بنائها و ليس مجرد عدد معين فيها ، و من أهم هذه التعويضات :
    - ✓ الراتب التقاعدي
    - ✓ برامج التأمين الصحي و الاجتماعي و التأمين ضد الحوادث و غيرها
    - ✓ مكافأة المقترحات البناءة و خاصة عند تحسين الأداء و الإنتاج
    - ✓ مشاريع الإسكان للموظفين
    - ✓ برامج الخدمات الاجتماعية
    - ✓ خدمات المواصلات للمنظمة.
    - ✓ الخدمات الصحية المتنوعة
  - 2 - تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل .
  - 3 - التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل انفسهم.
  - 4 - حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب و التطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين احدهما زيادة مهارة العامل ، و الاخر تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.
  - 5 - زيادة مستوى تحقيق العلاقات الانسانية بين العاملين و مسؤوليهم بشكل مناسب و بما يكسر حاجز الفروق الاجتماعية، مما يساهم بتكوين الشعور بالعمل بروح العائلة او الفريق الواحد.
  - 6 - التعامل الايجابي لادارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم ، و منحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في الجن و الظروف الصعبة.
  - 7 - الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و رفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين..
- و ان المنظمة تسعى لغرس الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة و مخططة ، و ذلك لانها عندما تفقد الولاء عند العاملين فانها ستفقد امورا عديدة منها ما يلي :

- 1 - ستفقد اموالا كثيرة صرفت على التدريب و التعليم للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.
- 2 - ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة و التي استغرقت سنين للحصول على مستواها الخالي .
- 3 - تحقيق خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة في تدريب و تعليم عامليها و تعايشهم مع اعنائهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه و محاولاتهم تطويره و تحسين الاداء فيه.
- 4 - زيادة حجم الانفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

- 5 - طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا ويتأقلموا مع العمل الجديد في المنظمة.
  - 6 - خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة .
  - 7 - خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفاء السابق مع بقية العاملين و التي من الأهمية يمكن اعتبارها عامل مهم في زيادة الانتاج و تطويره.
  - 8 - عدم استقرار الخطط و البرامج التطويرية للمنظمة.
- و ان على المنظمة وضع حسابات جدوى اقتصادية و إدارية، من اجل وضع احتياطاتها لو فقدت الموظف الكفاء ، و عندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة احدهم. و إن المنظمات الناجحة هي التي تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه للمنظمات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها هي و تزيد من إمكانيات الحوافز المادية و المعنوية من اجل زيادة مستوى نسبة التحصين باتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون.

و بالتالي أن تمتع العامل بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يجعله أكثر تعلقا و ارتباطا بمؤسسته، و ينمي لديه الشعور بالرغبة القوية في البقاء بها و عدم تركها و الاستمرار بالعمل فيها ، و يرفع من مستوى أدائه و هذا ما أصبح يحتم على كل مؤسسة ضرورة الاهتمام بتنمية شعور الولاء التنظيمي لدى عاملها بهدف المحافظة على مواردها البشرية خاصة أصحاب المهارات و الكفاءات العالية و الاستثمار فيهم من جهة ، و ضمان استمرارها و تحقيق أهدافها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

#### \* دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري<sup>2</sup> :

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الأدوات الأساسية للتعبير عن الاستثمار في رأس المال البشري<sup>3</sup> . و اختلاف تلك الخصائص الممارسات ينعكس و يعطي صورة عن اختلاف مستويات الإنفاق الاستثماري في رأس المال البشري.<sup>4</sup>

و لا شك أن تطبيق مفهوم رأس المال البشري في ظل مفهوم تكامل الإنتاج يتطلب الحصول و اختيار عمال أكثر مهارة، و لهذا من المحتمل أن يتم تطبيق ممارسات اختيار أكثر لاختيار أفضل العناصر.<sup>5</sup> كما تستطيع المنظمات استرداد

<sup>1</sup> بلطرش حياة، جميل احمد، ابعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 28.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 72-90.

<sup>3</sup> W.F. Cascio, op. cit, p.20-30.

<sup>4</sup> عادل مبروك محمد، ادارة الموارد البشرية - تقييم اتجاهات الادارة العليا نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري ، ص

[www.Kotobarabia.com](http://www.Kotobarabia.com) 2020/12/14 عبر الموقع

<sup>5</sup> A.Majchrzak, op. cit, p 58

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الاستثمار الأصلي من خلال الإنتاجية المرتفعة و التدريب الأقل<sup>1</sup>.

#### 1 - اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية :

- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخترن لدى الأفراد ( رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة )، و العمل على تنميته بالتدريب و التوجيه و الحفز، و السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة و تحويلها إلى أصول فكرية.
- التوثيق المنتظم و الشامل لكافة العمليات الفكرية .
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون و حفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال البشري إلى قيمة سوقية خلال الاختراع و الابتكار.
- مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة حيال حالات المورد البشري :
- إن ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري، و من ثم قيمة ما يمثله من رأس المال البشري، إنما تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقوم به أو ابتعاده عن العملاء.
- بصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريبا من العملاء و منتجا للمنافع التي يرغبونها و محققا لرضائهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية.
- إن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الاعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، و تركز استثمارها في الاعمال عالية القيمة المضافة

#### المطلب الثاني : دور التعليم و التعلم في تحقيق الولاء التنظيمي

التعليم و التعلم هما أهم عوامل في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للأفراد والمجتمعات. على الرغم من أن التطورات التكنولوجية المتزايدة باستمرار والأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات وأنظمة الإدارة المتطورة والمرافق المادية ضرورية بالتأكيد في الأداء الناجح للمؤسسات ، فإن العامل الأساسي للنجاح في التعليم و التعلم هو الموارد البشرية ، أي الموظفين . لكي تواكب المؤسسات المنافسة المتزايدة وتحافظ على أدائها اليوم ، فإنها بحاجة إلى موظفين متحمسين للمساهمة في المنظمة بطريقة لا تقتصر على تعريف وظيفتهم الرسمية ، بما يتجاوز متطلبات وظيفتهم بل العمل على تنمية و تطوير معارفهم و هذا ما يدل على رغبتهم في الاستمرار في مؤسساتهم و العمل على تحقيق أهدافها و بالتالي صناعة الولاء التنظيمي في أنفسهم.

في قطاع التعليم الخاص بالمنظمات ، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا للغاية في تشكيل سلوك الموظفين. من بين العديد من الاستعارات ، الثقافة هي التي تُستخدم لفهم واستكشاف المنظمة. يلقي الضوء على جانب مختلف من

<sup>1</sup> A.W.Sherman,op.cit, pp .156-159.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

المنظمة ، وهو أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي والموظفين. يعد التعليم الإضافي للموظفين أيضاً إستراتيجية مهمة للموارد البشرية لتحفيز الموظفين حتى يتمكنوا من ذلك أداء مهامهم بشكل جيد. يساعد التعليم الإضافي للموظفين على اكتساب معرفة جديدة ، والتي يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسة، والتي يمكن أن تكون مهمة لنجاح المنظمة على المدى الطويل.

التعليم قطاع مهم ويساهم بشكل كبير في البلاد، فاندونيسيا هي واحدة من الاقتصاديات النامية لدول الآسيان تتمتع صناعة التعليم في إندونيسيا بالنمو الإيجابي في عام 2019. في هذا الجانب ، يعتبر الموظفون مفتاحاً لتحقيق ذلك الحفاظ على الإنتاج عند المستوى المطلوب. يشار إلى التعليم على أنه خطوات تؤدي إلى اكتساب معرفة جديدة بغرض النمو التنظيمي. يتم توفير البرامج التعليمية والتطويرية من قبل المنظمة للموظفين حتى يتمكنوا من ذلك اكتساب معارف ومهارات جديدة. يكتسب تعليم الموظفين أهمية إستراتيجية في بيئة الأعمال الحالية. لذلك ، من المهم جداً لبقاء المنظمة الاستثمار في التطوير المستمر والتعليم للمنظمة.

وقد حظيت ظاهرة التعلم داخل المنظمات كذلك باهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الإنسانية بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة فالتعلم عملية أساسية في الحياة لا يخلو منها أي نشاط بشري، فبواسطة التعلم يكتسب الإنسان مجمل معارفه وخبراته ومهاراته . يعد التعلم من الجوانب الإدارية التي لاقت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، لأن المنظمات التي تبحث عن الاستمرارية عليها أن تحرز خطوات متسارعة من التعلم وأن تضع آليات فعالة ومستمرة تضمن الاستدامة وعمق أثر التعلم بها. وإن تبني المنظمات لمفهوم التعلم يعتبر تحدياً في حد ذاته، وذلك لأنه يتطلب التحول عن أشكال الممارسات التنظيمية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع عملية تنمية المعرفة وسرعة انتقال المعلومات في داخل المنظمة وفي كل الاتجاهات وتوفير قدرات الاتصال وإتاحة الفرصة للإبداع فالتعلم ليس عملاً فردياً بل يتطلب الشراكة الفعالة بين أعضاء المنظمة على كل مستوياتها.

وتبرز أهمية ارتباط التعليم و التعلم ( بوصفهما مكوناً من المكونات التفسيرية) بموضوع الولاء التنظيمي (بوصفه شعوراً وسلوكاً ناجماً عن الأبعاد والعلاقات والاستجابات المعبرة عن اتجاهات الأفراد في المنظمات الحديثة التي تبحث عن الكفاءة والفاعلية) ، كون العديد من المنظمات تواجه على اختلاف أنواعها وتخصصاتها الكثير من التحديات التي تفرضها طبيعة التغيرات العصرية المتسارعة في شتى المجالات، مما يفرض عليها أن تتحول إلى منظمات متعلمة قادرة على تجديد ذاتها حتى تواكب هذه التغيرات وتلبي الاحتياجات المجتمعية المتغيرة بتغير العصر وتغير احتياجاته ومتطلباته. ولما كان التعليم و التعلم أحد المداخل الأساسية التي أبرزتها الأدبيات الحديثة التي تساهم في جعل المنظمات متعلمة، حيث أنه يعني العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك الأفراد بالمنظمات وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمات وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر وهي تطوير أداء الأفراد وتحسين مستويات ولائهم التنظيمي ومواجهه التحديات المستقبلية الدائمة والمتغيرة، وهو عملية يتاح فيها تبادل المعرفة بين الأفراد مما يدعم الإحساس بالهوية والتوحد مع المنظمة ورؤيتها والولاء لها، ويربط بين الرؤى الشخصية للأفراد بالمنظمة وبين رؤية المنظمة ذاتها سعياً نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثالث : دور التدريب و التكوين في تحقيق الولاء التنظيمي

تهدف المنظمات إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي و التعاون الداخلي و ذلك من خلال إحداث التوازن الذي يحقق التجانس و التكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملين، و لما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة و قد تختلف عنها، فانه من واجب الإدارة إن تسعى على تعظيم الاستفادة من التناقض البناء، و بمعنى آخر فان المنظمة يجب إن تربط بين أهدافها و أهداف العاملين بها. و تبرز أهمية التدريب و التكوين في تحقيق مثل هذا التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين.<sup>1</sup>

التدريب هو عملية تعلم مهارات معينة لأداء العمل بشكل جيد. الترقية هي الترقية إلى منصب أعلى أهمية أكبر في المنظمة. في هذا البحث ، يعتبر التدريب بمثابة دورات تقدم أو تحدّث معاصرة المهارات والمعرفة المهنية للأطباء. من خلال التدريب ، يتم تعزيز مهارات الأطباء ، وتسهيل الأداء الوظيفي وتوسيع الفرص الجديدة لتقدم الأطباء. لذلك ، الأطباء التقدميين جميعهم يريدون العمل في بيئة بها العديد من فرص التعلم لصقل معارفهم ومهاراتهم. ان عامل فرص التدريب والترقية يؤثر على ولاء الموظف للمنظمة. كما يساعد التدريب الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ، والتي يمكن أن تكون مهمة لنجاح المنظمة على المدى الطويل.<sup>2</sup>

يعتبر التدريب و التكوين من الأصول التي لا يمكن الاستغناء عنها في تحسين مستوى الإنتاجية لأي مؤسسة. فهما لا يثران الموظفين فحسب ، بل يسمحان لهم أيضاً بالتعلم وأداء عملهم بشكل أكثر كفاءة. وبالتالي ، لزيادة إنتاجية الفرد وإيصال الأهداف التنظيمية للموظفين ، يمكن زيادة أداء الموظف فقط بشكل شامل، وهو مدعوم أيضاً بفكرة أن الاستثمار في تدريب الموظفين على اتخاذ القرار والعمل الجماعي وحل المشكلات والعلاقات الشخصية سيكون له تأثير مفيد على نمو الموظف وكذلك أداء الموظف.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003، ص 287، التصفح يوم 2020/12/14 عبر الموقع [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)

<sup>2</sup> Nadeak b., naibaho l, **Motivation And Hrm Factors Relation To The Employee**

**Loyalty**, vol.22 no.2 , 2020 p 261-275

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

يُعرّف التدريب الوظيفي على أنه طريقة يطور فيها المتعلم مهاراته في بيئة العمل الحقيقية من خلال الاستخدام الفعلي للآلات والمواد أثناء التدريب إنه ببساطة وجود شخص لتعلم الوظيفة عن طريق القيام بها بالفعل.

إجراء تدريب في غرفة الصف خارج مكان العمل ، والذي يمكن أن يكون في أي مكان من موقع العمل ، مثل كافيتريا المنظمة أو غرفة الاجتماعات ، وهذا شكل من أشكال التدريب خارج العمل. تولد هذه الطريقة متعلمين فضوليين (لديهم عمليات تفكير مرنة ومنفتحة على الأفكار الجديدة) كما أنها تساعد في توجيه المتعلمين خلال عملية التعلم وتطبيق مهارات الاتصال الشفوي والكتابي الفعالة ، تشجيع المتعلمين على اكتساب المهارات المطلوبة في بيئة العمل و بالتالي إحساسهم أن المؤسسة تهتم بهم و تسعى إلى الحفاظ عليهم هذا ما يصنع الولاء التنظيمي.

على الرغم من أن وثائق تدريب الموظفين لن تحمي صاحب العمل مطلقاً تقريباً من المسؤوليات القانونية ، من المأمول أن يقلل التدريب والشهادة من التكاليف القانونية والأضرار التي تلحق بسمعة المنظمة. لا توجد منظمة خالية من المهام التي تتطلب التدريب والشهادة حتى يتمكن الموظف من تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة المتعلقة بهذا المنصب بنجاح. إن الحصول على التدريب المناسب والتوثيق لا يساعد فقط في أداء الوظيفة بشكل غير صحيح ولكن أيضاً يجد من المسؤولية في حالة حدوث خطأ بشري من جانب هؤلاء الموظفين. يتفق معظم المتخصصين في الموارد البشرية على أن الحد من المسؤولية التنظيمية عند تدريب الموظفين هو جانب مهم جداً في تطوير الموظفين<sup>1</sup>.

حققت الشركات نتائج لا يمكن إنكارها من التدريب والتطوير و أهم المزايا هي تحسين الإنتاجية و شروط خدمة العملاء كما زادت الإنتاجية بالتأكيد بسبب تحسن الأداء في برامج التدريب المختلفة للموظفين وبالتالي ليس هناك شك في أن التدريب والتطوير يشجعان أداء العمل والإنتاجية التنظيمية ، ولكن يجب أن يؤخذ في الاعتبار للغرض الاستراتيجي من التدريب لتحقيق التفكير الإبداعي والابتكار عند تصميم برامج التدريب والتطوير. ثم هذه سوف تجعل تقوية القاعدة المعرفية للمؤسسة من خلال تمكينها من إنشاء ميزة تنافسية كما أن التدريب والتطوير يمهدان الطريق للموظفين للقيام بدور نشط في عملية صنع القرار.

علاوة على ذلك ، يُقترح أن التدريب المستمر يساعد على بناء تحفيز الموظفين وثقتهم وسلوكهم العام واحترامهم لذاتهم وبالمثل ، فإنهم يعتقدون أن التدريب والتطوير هو ما يشري رضا الموظفين عن عملهم ويؤدي إلى تقدم كفاءة عملهم

<sup>1</sup> Rotana Chahtli, Noshaba Batool , Uzma Javed, **Impact Of Training And Development On Employees' Perceived Performance And Productivity PJAE**, Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology 18(14), 2021 ,p p 688-697.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

ويوفر عائداً على الاستثمار لجعل الموظفين أكثر خبرة وكفاءة وإنتاجية. يجعلهم أكثر ولاءً والتزاماً ويساهم في منظمة. ، ويدعم هذا تشجيع الرضا الوظيفي والاعتماد على الذات واحترام الذات بين الموظفين من خلال التدريب . وبالتالي ، فإن التدريب يعزز الولاء والذي بدوره يشجع على أداء العلامة. يقترح أن تحسن أداء الموظفين مهم.

### المطلب الرابع : دور الصحة و السلامة المهنية في تحقيق الولاء التنظيمي

يهدف مفهوم الصحة والسلامة المهنية ، وهو مفهوم متعدد التخصصات ، إلى التنظيم والتواصل وتعزيز السلامة والصحة والرفاهية للأشخاص في العمل ، فإن نطاق الصحة والسلامة المهنية يشمل الجوانب العاطفية والجسدية والرفاهية النفسية للموظفين التي تشكل سلوكياتهم في العمل والتي بدورها ستؤثر إيجابياً على تحقيق الأهداف التنظيمية وتجنب الإصابات والوفيات الناتجة عن المهنة والعمل، تكشف البيانات المتاحة عن معدلات مدهلة ومرتفعة للغاية للوفيات والإصابات المرتبطة بالعمل في كل من البلدان المتقدمة والنامية.

يؤثر وجود مخاطر من مخاطر الصحة المهنية ، والسلامة المهنية وأنواع أخرى من المخاطر على إنشاء مكان عمل خطير مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الصحة ومستوى المشاركة. يلعب الولاء التنظيمي دوراً مهماً في كل جانب من جوانب الصحة والسلامة، حيث سيظهر الولاء التنظيمي بالسلامة من خلال مدى إظهار الإدارة التنظيمية لموقف إيجابي ودعم سلامة موظفيها لأن إنتاجية الموظف تعتمد بشكل كبير على الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالأمان والأمان العمل ، إذا شعر الموظفون بالصحة والأمان في العمل ، سيستثمر الموظفون قدرتهم وإمكاناتهم في العمل مما له تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup> وبالتالي ، فإن مكان العمل الآمن والصحي هو المكان الذي يتم فيه التخلص من المخاطر التي تشكل خطراً محتملاً على صحة وسلامة الموظفين (وغيرهم في مكان العمل) أو التحكم فيها / إدارتها بفعالية.

وفقاً لمنظمة العمل الدولية (ILO) ومنظمة الصحة العالمية (WHO) ، تهدف الصحة والسلامة في العمل إلى تعزيز وصيانة أعلى المستويات. درجة الرفاهية الجسدية والعقلية والاجتماعية للعاملين في جميع المهن ؛ منع العمال من ترك العمل بسبب الصحة المشاكل الناجمة عن ظروف عملهم ؛ حماية العمال في وظائفهم من المخاطر الناتجة عن العوامل الضارة بالصحة ؛ وضع العامل والحفاظ عليه في بيئة مهنية تتكيف مع قدراته الفسيولوجية والنفسية ؛ والتلخيص ، تكييف العمل مع الشخص وكل شخص مع وظيفته.

<sup>1</sup> Luki Setiawan Suardi , Pauline Laya Agustin , Renando Meiko , Anita Maharani, Exploring Employee Engagement Can Occupational Health Safety Moderates Employee Loyalty?, Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation; 32(3),2021, p p 2488 -2474

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

يرتبط الإجهاد والإرهاق الوظيفي أيضًا بمتطلبات محددة للعمل ، بما في ذلك الحمل الزائد والتغيرات في عبء العمل وتعارض الأدوار وغموض الدور. العمال الذين يدركون مستوى عالٍ من التوتر والإرهاق الوظيفي الناتج لديهم استجابة ضعيفة للتكيف ونقص في الرضا الوظيفي ، مما يؤدي غالبًا إلى تآكل الالتزام بالمنظمة ويؤدي إلى معدل دوران أعلى أظهرت العديد من الدراسات أن ضغوط العمل كمسألة رئيسية في ممارسات الصحة والسلامة المهنية تعتمد على الولاء التنظيمي. كشف ديكسيت وبهاتي (2012) أن تم اشتقاق مفهوم الالتزام التنظيمي من مقالة Whyte The Organization Man في عام 1956 ، والتي تنص على أن الالتزام يأتي إلى حيز الوجود عندما يربط شخص ما المصالح الخارجية بخط ثابت من النشاط عن طريق وضع رهان جانبي. في هذه المراجعة ، يتم استخدام الولاء التنظيمي بشكل مترادف مع الالتزام الوظيفي ، وكلاهما يستلزم مفاهيم نفسية أكثر من العوامل البيئية في مكان العمل.

إن الالتزام بالوظيفة هو حالة نفسية تميز علاقات الموظف بالمنظمة ؛ ولها آثار على قرار استمرار أو وقف العضوية في المنظمة. وبالتالي ، فإن الالتزام الوظيفي يستلزم موقفًا أو توجهًا تجاه المنظمة التي تربط أو تربط الفرد أو العامل بالمنشأة. إنها عملية يتم من خلالها دمج أهداف الفرد أو العامل بشكل متزايد مع أهداف المنظمة.

يستلزم الولاء الوظيفي ثلاثة مكونات : العمال على استعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة ؛ قبول العمال للأهداف والقيم التنظيمية ؛ والعمال يرغبون في البقاء مع التنظيم<sup>1</sup> و الجوانب البيئية ، مثل مناخ العمل الإيجابي ، والعلاقات الشخصية الجيدة ، وفرص تطوير المهارات ، والنجاح والاعتراف ، والإدماج في تخطيط وتنفيذ أنشطة العمل ، والأمن المادي و الأجر العادل كلها عوامل وقائية لصحة العمال ورفاهيتهم، و يرتبط ضعف الصحة النفسية والاضطرابات النفسية بارتفاع التكاليف غير المباشرة والمباشرة على المستوى الفردي والتنظيمي. بشكل عام ، يواجه العاملون الذين يعانون من اضطرابات نفسية تكاليف الرعاية الصحية والأجور المفقودة والآثار الصحية والاجتماعية وفقًا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ، مقارنة بالأفراد الأصحاء عقليًا ، يتغيب العاملون المصابون باضطرابات نفسية في كثير من الأحيان عن العمل لفترات زمنية أطول من غيرهم من العمال وارتباطًا بما سبق، فإن إستراتيجية السلامة والصحة المهنية تحقق أهدافا مباشرة للعاملين نحو حمايتهم من الأمراض والعاهات والحفاظ عليهم وعلى إمكانياتهم البدنية والنفسية، كما أنها تحقق لهم مكاسب مادية كبيرة ناتجة عن زيادة الإنتاج وارتفاع الناتج الكلي

<sup>1</sup> AKPARORUE, O. Samson, OMOTAYO, Olalekan Abdul-Rasaq and AJALA, A. Anthony, **Occupational Health And Safety Practices And Public Sector Commitment of Lagos State Health Service Commission [LSHSC], Lagos State**, Nigeria International Journal of Development and Management Review (INJODEMAR) Vol. 16, No. 1 June, 2021 , pp 60-74

# الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

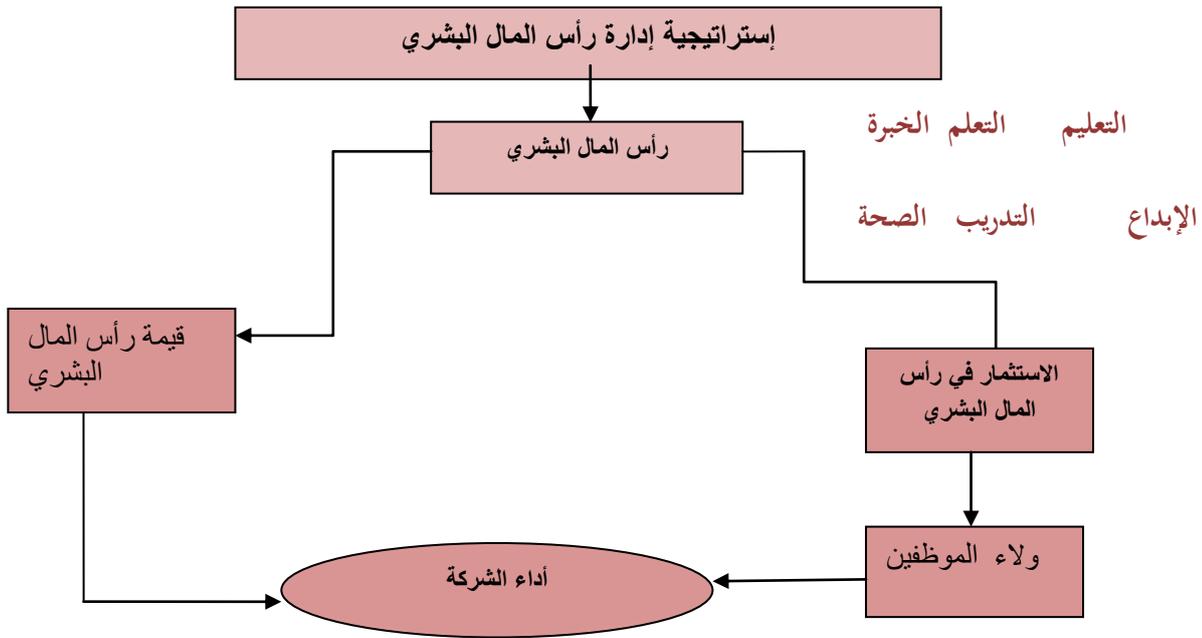
## و الولاء التنظيمي

للمنظمة. إن إستراتيجية السلامة والصحة المهنية تساهم مع باقي الإستراتيجيات التنظيمية الأخرى في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة في البيئة المحلية والعاملين<sup>1</sup>

المطلب الخامس : علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالولاء التنظيمي.

في الوقت الحالي ، إذا كانت الشركات تسعى جاهدة لتحقيق النجاح ، فقد حان الوقت لنقل عنصر رأس المال البشري إلى الجانب الأيمن. لتكون قادرة على زيادة أدائها وقدرتها التنافسية في السوق ، يجب أن تستثمر المنظمات في رأس المال البشري لأنه مهم للغاية وقياس فعاليته في جانبين (فعالية استخدام رأس المال البشري وفعالية الاستثمار في رأس المال البشري) في إطار تنفيذ إدارة رأس المال البشري<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-13) إستراتيجية إدارة رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

من المهم ربط إدارة رأس المال البشري بمؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة وتحديد مكونات رأس المال البشري الرئيسية لها . بعد إجراء وتقييم القياسات التي تحدد مكونات رأس المال البشري الرئيسية لها . بعد إجراء وتقييم القياسات

<sup>1</sup> مجدي عبد الله شراره، السلامة والصحة المهنية و تامين بيئة العمل ، الطبعة الرابعة، 2018، ص19.

<sup>2</sup> Alzbeta Kucharcikova, Martin Miciak, And Milos Hitka, Evaluating The Effectiveness Of Investment In Human Capital In E-Business Enterprise In The Context Of Sustainability, Sustainability, 2018 , p07.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

المطلوبة وبعد المقارنة المعيارية ، من الضروري تحديد أوجه القصور في مجال إدارة رأس المال البشري .الأشكال المختلفة للاستثمار الخاص في رأس المال البشري هي عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين لأن التدريب والتعليم والتكوين والصحة هم من دوافع الموظفين في وظائفهم . في لمح ، تم إجراء دراسات جوهرية حول استثمار رأس المال البشري وتم تغطية آثارها على أداء الشركة على نطاق واسع ، ومن الواضح أن تعزيز استثمار رأس المال البشري سيؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية والأداء لدى الموظفين<sup>1</sup>

استثمار رأس المال البشري هو أي عملية تعمل على تحسين كفاءة (إنتاجية) الموظفين. التدريب هو أيضا جزء أساسي من الاستثمار في رأس المال البشري. يشير هذا إلى المعرفة والتدريب المطلوبين والخبرة من قبل الشخص الذي يزيد من قدرته أو قدرتها على أداء أنشطة ذات قيمة اقتصادية.<sup>2</sup> والنموذج الذي كشف عنه مكماهان ورايت في عام 1992. ما مجموعه ستة شخصيات افتراضية من مجالات الاقتصاد والتمويل والنظرية التنظيمية وعرضت ثلاثة علاقة بين التدريب والنظرية التنظيمية

#### اثر الاستثمار البشري في تحقيق الولاء التنظيمي للموظفين :

- ✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه كماً ونوعاً .
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتنمية اتجاهاتهم ، وتنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة .
- ✓ الحد من معدلات التغيب عن العمل ودوران الموظفين .
- ✓ إرسال سلوكيات جديدة في الأفراد تتفق مع إستراتيجية ربط المؤسسة .
- ✓ برامج تعليمية لمتطلبات البيئة واحتياجات السوق .
- ✓ تنمية المعرفة لدى الأفراد من خلال سلوكيات التعلم وأدوات الإبداع .
- ✓ يصبح الناس أكثر قدرة على فعل الأشياء بشكل أفضل وأسرع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Maran Marimuthu ,Lawrence Arokiasamy,Maimunah Ismail, **Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental**. Economics *Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal Of International Social Research* 2 ( 8 ),2019,P99.

<sup>2</sup> Agarwala, T, Innovative **Human Resource Practices And Organizational Commitment: An Empirical Investigation**. *International Journal Of Human Resource Management*, 14(2),2003, P180

<sup>3</sup> Anam Iqbal, Muhammad Sajid Tufail, Rab Nawaz Lodhi, **Employee Loyalty And Organizational Commitment In Pakistani Organizations**, *Global Journal Of Human Resource Management*, Vol.3,No.1,2015,p1.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري

### و الولاء التنظيمي

#### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الأسس النظرية لمفهوم كل من الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي ، إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، بالنظر إلى أن الرأسمال البشري كأحد مكونات الرأسمال الفكري يعد من أهم مداخل التميز للمؤسسة في عالم الأعمال؛ نظرا لمخزون الكفاءات والمعارف وبما يمتلكه من قدرة فكرية للمعلومات والاقتراحات والابتكارات؛ فان استثمار رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة تكامل الشركة والتزام الموظفين والجودة والمرونة. وبهذه الطريقة ، توفر استثمارات رأس المال البشري وسيلة لضمان الأداء الوظيفي العالي ، والفعالية من حيث التكلفة ، وإدارة المشكلات ، وانخفاض معدل الدوران ، ومعدل الغياب . نموذج آخر للهيكل التنظيمي ، والذي يرتبط أيضاً بأنشطة الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة.

كما يعتبر كل من التعليم و التعلم، التدريب و التكوين ، و الصحة ، من أهم أساليب الاستثمار في الرأسمال البشري وذلك لما تحققة هذه الأساليب من عوائد على المؤسسة وخاصة في ظل البيئة الصعبة التي تعيش فيها مؤسسات اليوم من تطورات وسباق نحو التميز مما فرض هذا الواقع على المؤسسات أن تتعامل مع موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة؛ حيث ساهمت ندرة الكفاءات البشرية إلى زيادة اهتمام المؤسسات بأساليب الاستثمار ضمن فعاليات إدارة الموارد البشرية و الحفاظ على مواردها البشرية بصناعة ولائهم لمنظمتهم كما يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها على تحقيق أهدافها، و هذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها و كفاءتهم، و قوة أدائهم، و كلما كان الأفراد بالمنظمة على مستوى عالي من الولاء لعملمهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها، و بتحقيق أهدافها المرجوة لاعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات .



# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الاستثمار في رأس المال البشري و إسهامه في صناعة

الولاء التنظيمي للموظفين لكن بشكل غير مباشر و تناولته من زوايا مختلفة ، و قد تنوعت هذه الدراسات بين

العربية و الأجنبية . و ستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها. مع

تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية . و تود

الباحثة أن تشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت خلال فترات زمنية مختلفة و شملت جملة من

الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي .

هذا و قد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة و حسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى أربع تصنيفات

هي : الدراسات العربية التي تناولت محور الاستثمار في رأس المال البشري و الدراسات الأجنبية التي تناولت نفس المحور ، ثم الدراسات

العربية التي تناولت محور الولاء التنظيمي و الدراسات الأجنبية التي تناولت نفس المحور، و فيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات ، ثم

نبين جوانب الاختلاف و الاتفاق بينهما، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية من الدراسات

السابقة ، و أخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية .

لاشك أن الدراسات والأبحاث السابقة تشكل مصدر علمي هام للباحث؛ نظرًا لما تحتويه من نتائج ومعلومات، وكذلك تعمل على

تزويده بالمراجع والمصادر المهمة، إلا أنها أيضاً تساعد الباحث وتساهم بشكل أكبر في بلورة مشكلة الدراسة وتعزيز حدس الباحث في

اختيار المشكلة والتيقن من صحة تساؤلات الدراسة وفرضياتها، مما يدفعه قدماً في حل مشكلة الدراسة ، وفيما يلي عرض لبعض

الدراسات السابقة ذات العلاقة بمحاور الدراسة ابتداءً بالأحدث.

المبحث الأول : الدراسات العربية

المطلب الأول : الدراسات العربية التي تناولت محور "الاستثمار في رأس المال البشري"

1 - دراسة وسام محمود احمد الغنام ، سيد محمود الخولي ، هدى ابراهيم هلال (2022). بعنوان :

" دور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على

ديوان عام محافظة القاهرة." مجلة العلوم البيئية المجلد الحادي والخمسون، العدد الثاني، الجزء الثالث.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة. واعتمد الباحثون على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والمنهج الكمي في الدراسة الميدانية حيث قام الباحثون باختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية حسب العاملين بمحافظة القاهرة والقطاعات الأخرى، وتم تحليل وتفسير بيانات قائمة الاستقصاء الجاب عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS،)

يهدف البحث إلى دراسة وتوضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة بالمنظمات الحكومية، مع مراعاة الجوانب البيئية وتأثيراتها ويمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى الأهداف الفرعية التالية:

- بيان الاتجاهات الحديثة لإدارة رأس المال البشري ومدى تطبيقها بالمنظمات الحكومية.
  - بيان أهمية إدارة رأس المال البشري باعتبارها من أهم الأصول غير الملموسة بالمنظمات.
  - قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.
  - بيان تأثير إدارة رأس المال البشري على أداء المنظمة.
  - بيان أثر التعليم، التدريب، الخبرة، العمر، حجم و نوع النشاط الذي يمتلكه العاملين بالمحافظة على أداء المحافظة.
- يعتبر الإفصاح عن الموارد البشرية كأصل من الأصول هو الأداة التي من خلالها تستطيع الوحدة الحكومية (المحافظة) إعلام كل الأطراف المهتمة عن أنشطتها المختلفة، ذات الآثار، وانعكاس ذلك على البيانات المالية من خلال القوائم والتقارير المالية وغير المالية
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية للبحث :

- أن رأس المال البشري يؤثر على جودة التنمية المستدامة ودوره الفعال في الحد من عدم تماثل المعلومات مما له أثر على ترشيد أحكام قرارات الاستثمار في رأس المال البشري.
- تهتم الوحدات الحكومية (محافظة القاهرة) بتنمية مواردها البشرية لتحقيق التنمية المستدامة لهم.
- تهتم الوحدات الحكومية (محافظة القاهرة) بالمسؤولية لتحقيق التنمية المستدامة لرأس المال البشري.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

- توجد مقومات لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري في الوحدات الحكومية (محافظة القاهرة) العاملة.
- تولي الوحدات الحكومية (محافظة القاهرة) اهتمام بالغ بالموارد البشرية، وتهتم بعادات وتقاليد المجتمع المحلي.

2- دراسة الهام شهرزاد روابح، أمين علي بوحنيك (2019) بعنوان :

" دور التعليم الجيد في تنمية رأس المال البشري، الملتقى الدولي المعاصر للعلوم التربوية و الاجتماعية والإنسانية و الإدارية و الطبيعية " نظرة بين الحاضر و المستقبل " ملتقى دولي يوم 30-31 ديسمبر 2019 - اسطنبول- تركيا.

هدفت إلى التعرف على دور التعليم الجيد في تنمية رأس المال البشري و تحديد العلاقة بين أبعاد تنمية رأس المال البشري (معرفة العاملين، مهارة العاملين التدريب، روح الابتكار و التحديد ) ، بالإضافة إلى تقديم نماذج للتعليم الجيد، وفق كل من المنهج الوصفي و التحليلي و قد يستعان أحيانا بالمنهج المقارن، و كان من ابرز نتائجها :

- إن رأس المال البشري يعد قوة اقتصادية هائلة يمكن بان تبني الدول عليها ازدهارا و نموها.
- ان التنمية المستدامة تقوم على الإنسان و بنائه ذاتيا، فهو في الوقت ذاته سبب التنمية وهدفها.
- أن التعليم و أظلمته يعد من أهم الأسباب الفاعلة في تنمية رأس المال البشري.

3- دراسة طاهري عبد القادر (2019) أطروحة دكتوراه بعنوان :

" الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" حالة مؤسسة الكوابل سيدي

بن ذهبية (CSB) بماسري . "

هدفت إلى إظهار أهمية الاستثمار في رأس المال البشري و ذلك باعتباره عنصر أساسي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . من خلال توضيح علاقة الارتباط بينهما و دوره في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية . و تمثلت عينتها في 115 عامل بمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بماسري. و استخدمت الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و كان من ابرز نتائجها :

- وجود دلالة إحصائية بين توفر متطلبات رأس المال البشري و تعزيز الميزة التنافسية.
- تنافسية المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستثمار في رأس المال البشري.
- التمكين و المعرفة يساهمان في استدامة الميزة التنافسية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة.

4 -دراسة أضواء كمال حسين الجراح (2019) مقال علمي بعنوان :

" الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة الموصل."

هدفت إلى العناية بالاستثمار برأس المال البشري من قبل الإداريين و متخذي القرار في جميع المنظمات بشكل عام و الجامعات بشكل خاص ،بالاعتماد على إستراتيجية لتعزيز الأداء فيها و تحقيق الوصول للأداء المتميز، و تمثلت عينة الدراسة في 30 أستاذ من عدد من كليات جامعة الموصل، و استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات ،وفق كل من المنهج الوصفي و التحليلي،  
و كان من ابرز نتائجها :  
- وجود ضعف في البرامج التدريبية و تنمية القدرات الذهنية للإفراد المبحوثين فمن الضرورة كان النظر إلى الافراد العاملين على أنهم العنصر المهم المؤثر في نجاح المنظمات.  
- ضرورة العناية الكبيرة بالبرامج التدريبية لدورها المهم و الفعال في تنمية قدرات الأفراد الذهنية و الفكرية بما يخدم الميدان المبحوث.

5 - دراسة بكارى مختار (2019) مقال علمي بعنوان:

" الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر ."

هدفت إلى إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير الكفاءات البشرية الذي يعتبر كخيار استراتيجي في تنمية و تطوير قدرات و مهارات و مواهب البشر في مجال الصحة و التعليم و التمويل لضمان تكافؤ الفرص ، و معالجة مشكلة عدم المساواة وتعزيز مستوى الإنتاجية ، وفق المنهج الوصفي التحليلي .  
و كان من ابرز نتائجها :  
- رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية للجزائر، حيث تزخر برأس مال بشري شاب ذو قدرات عالية يمكنها من تدارك عجلة النمو و التنمية إذ تم استغلاله بالكفاءة و الفعالية المطلوبين.  
- توجد استثمارات كبيرة في التعليم، و نمو كبير في معدلات الالتحاق و تكافؤ الفرص بين الجنسين على جميع مستويات التعليم تقريبا .  
- يقيس مؤشر رأس المال البشري النتائج الحالية لسياسات التعليم و الصحة كميًا على مخرجات المستقبل.

6 -دراسة محمد، وائل فوزى عبد الباسط (2019) بعنوان :

"تقدير أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في مصر: دراسة قياسية. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية

### للتنمية الادارية. "

تهدف الدراسة إلى : التعرف على ما شهدته العالم منذ بداية القرن العشرين زيادة في دور وأهمية رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي والذي كان من أهم نتائجه تسارع في التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية والمعلوماتية في كافة النواحي الاقتصادية، وكان نتيجة ذلك التوجه للاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإنفاق على التعليم والتدريب والصحة بهدف زيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة النمو الاقتصادي في الدولة.

نتائج الدراسة:

- ضعف التخطيط والتسيير لنشاط البحث العلمي فمشاريع البحث إل تعتمد على عملية تقييميه ومتابعة صارمتين، كما أن كل التقارير الدورية التي تنجز على البحوث تطفى عليها الصفة الإدارية.
- غياب القوانين المرنة والتشريعات في تسيير فرق البحث.
- التوجه للبحث النظري على حساب البحوث التطبيقية.
- ضعف الميزانيات وعدم تخصيص ميزانية مستقلة ومشجعة للبحوث العلمية، إضافة إلى
- الإجراءات الطويلة والمعقدة مع قلة في الجهات المناحة.

توصيات الدراسة:

- التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي في التدريب،
- باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن
- استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.
- تدريب العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة .

7 -دراسة مها مصطفى جانكرب (2018) بعنوان :

" الاستثمار في رأس المال البشري مدخل للتميز دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل "

هدفت إلى بيان أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كونه الثروة الأكثر أهمية و التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية في إطار قيم التميز التي تسعى اغلب المنظمات للوصول إليها بمستوى يرقى بها إلى النجاح و التميز بين المنظمات المنافسة و انحصرت عينتها بأعضاء مجلس الإدارة و رؤساء الأقسام و تخصصات أخرى في المصرف ، حيث تم استحصال 40 استمارة في المصارف الحكومية و 25 استمارة من المصارف الأهلية ، استخدمت استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الجانب العملي ، وفق كل من المنهج الوصفي و التحليلي .  
و كان من ابرز نتائجها :

-يتضح أن المصارف المبحوثة (الحكومية و الأهلية)لديها اهتمام عال بمواردها البشرية، وتسعى باستمرار لتطويرها و حثها على التعلم و الابتكار و الإبداع، بالإضافة إلى التعامل مع الأفراد العاملين على أساس أنهم ميزة تنافسية.  
-اتضح اهتمام المصارف عينة البحث سواء كانت حكومية (قطاع عام)،ام أهلية (قطاع خاص) بمواردها البشرية بأهمية التعامل معها كموجود استراتيجي له قيمة تحقق المنظمة من خلاله إرباحا و إيرادات عالية.

8 -دراسة سعيدي عبد الحليم ، مدفوني هندة (2018) بعنوان :

" الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري كمدخل لتحسين جودة التعليم العالي : دراسة لاراء عينة من اعضاء الهيئة

التدريسية بالجامعات الجزائرية . "

هدفت إلى ابراز المنهج الخاص بتحسين جودة التعليم العالي و ربط الجامعة بالحيث الاقتصادي و النسيج الصناعي،فقد أصبحت الجامعة الجزائرية في حاجة ماسة لاختبار المجهودات المبذولة و تبرير التمويل الهائل لهذا القطاع ، كما أن التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال إعداد الموظف الكفاء الماهر من اجل تحقيق أداء متميز يرقى إلى مصاف الجودة. و تمثلت عينتها في 465 أستاذ جامعي و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق كل من المنهج الوصفي و التحليلي و كان من ابرز نتائجها:

- دور الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري على تحسين جودة التعليم العالي من خلال كل من : جودة بيئة التعليم و التعلم و التجهيزات،جودة البرامج و المناهج التعليمية،القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي،جودة المكتبة و مصادر المعلومات التعليمية،السمعة و الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

9 -دراسة سمير صلحاوي(2018 ) أطروحة دكتوراه بعنوان:

"الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على الأداء" دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر

(جيزي،نجمة،موبيليس)

التي هدفت إلى تحسين الأداء و الرقي به إلى اعلي مستوى ممكن،و من هذا المنطلق و من اجل التعرف على واقع استثمار المؤسسات الجزائرية في موارها البشرية التي أصبحت تعتبر الآن مورد جوهري يجب الاهتمام به .و تمثلت عينة الدراسة في 284 موظفا في مؤسسات الاتصال في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس) و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق كل من المنهج الوصفي و التحليلي .  
و كان من ابرز نتائجها :  
-وجود اثر للاستثمار في رأس المال البشري ممثلا في أبعاده الثلاثة (التدريب ، المعرفة و الصحة) في مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة (جيزي،نجمة،موبيليس) .  
-عدم وجود اثر لبعده الكفاءات و المهارات في مستوى أداء هذه المؤسسات.

10 - دراسة ربيعة قوادرية (2016) أطروحة دكتوراه بعنوان :

"مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة

الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -"

و التي هدفت إلى معرفة إسهام الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-، و تمثلت عينتها في جميع الإطارات العاملة بالمؤسسة و البالغ عددهم 119 إطار ، و بعد توزيع الاستبانة تم استرجاع 79 استبانة ،استبعد منها 6 استبيانات ، و تم قبول 73 استبانة صالحة لتحليل النتائج . و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق كل من المنهج الوصفي و التحليلي ،و كان من ابرز نتائجها :

-إن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى متوسط ، و أن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها : الاستقطاب،الصحة،التدريب و التحفيز.  
- و إن مستوى تطبيق تسيير المعرفة في مؤسسة محل الدراسة هو مستوى مرتفع ، و أن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها :تطبيق المعرفة،نشر و توزيع المعرفة ، اكتساب المعرفة ، ابيضل يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة.

11 - دراسة شريف وحيدة،(2016)، أطروحة دكتوراه بعنوان :

"الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق إستراتيجيتي التحفيز والتكوين -دراسة حالة منظمة فود كمباني لإنتاج عصير

رامي". جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس-

التي هدفت إلى :

- إعطاء نظرة شاملة للمفاهيم المرتبطة بالكفاءات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.
- المنظمة الجزائرية تعزز ميزتها التنافسية من خلال اهتمامها واعتمادها على الكفاءات المميزة.
- التعرف على التكامل بين إستراتيجية التحفيز والتكوين المعتمدة في المنظمة وتأثير هذا التكامل بينهما من أجل الوصول إلى الكفاءات البشرية المميزة.

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي القائم على الملاحظة, المقابلات الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات واستخدام المنهج التحليلي لتحليل هذه البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.21 .

كان من ابرز نتائجها :

- تبني المنظمة الجزائرية كل من إستراتيجية التكوين و إستراتيجية التحفيز من أجل أن تزيد من قدرات ومهارات عاملها.
- التكامل بين الإستراتيجيتين (التحفيز والتكوين) يظهر من خلال تحفيز العمال على التكوين من جهة وتشجيعهم على اكتساب المعارف من جهة أخرى.
- يساعد هذا التكامل إلى اكتشاف كفاءات متميزة تعطي ميزة تنافسية للمنظمة وتزيد من ريادة عاملها.

12 - دراسة مانع صبرينة،(2015)، أطروحة دكتوراه بعنوان :

"أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية". جامعة

محمد خيضر-بسكرة-

التي هدفت إلى :

- محاولة التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها ,بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء لهيئاتها.
- مدى تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي لخصها أغلب الباحثين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب , في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي : التدريب , التعلم التنظيمي , التطوير بأشكاله (التنظيمي , الإداري و تطوير المسار الوظيفي) و الإبداع .

المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.21.

كان من ابرز نتائجها :

- مساهمة كل من إستراتيجية التدريب التعلم , التطوير والإبداع في رفع وتحسين أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .
- عدم اهتمام هذه الجامعات بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وكيفية تجنبها في المستقبل .
- تجاهل الدور الذي يلعبه عنصر التحفيز في رفع الروح المعنوية للموظفين ورغبتهم في العمل من قبل الجامعات محل الدراسة .
- عدم الاهتمام بتقييم الأداء للموظفين من طرف هته الجامعات مما يزيد من صعوبة تحديد احتياجاتهم .
- وجود علاقة وطيدة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية .
- عدم وجود فروق بين أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة تعود للمتغيرات الآتية : الجنس , العمر , الوظيفة , المؤهل العلمي والخبرة .

13 - دراسة لبيازيد وهيبة, (2014), أطروحة دكتوراه بعنوان :

"فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان

" . جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-

التي هدفت إلى :

- معرفة نظام الحوافز السائد في المؤسسة وعبويه .
- تقديم ترتيب للحوافز حسب أهميتها ونظرة العاملين لها .
- فهم أثر الحوافز على رضا العمال باختلاف رتبهم ومستوياتهم .
- فهم أثر الحوافز على رغبة العامل في استمرار ومواصلة عمله .
- فهم خصائص العاملين المختلفة واتجاهاتهم نحو نظم الحوافز ومدى تأثيرها على الاستقرار الوظيفي .

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

اعتمد الباحث هنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي والتحليلي بغرض استيعاب الإطار النظري للموضوع، أما الجزء التطبيقي فقد اعتمد فيه على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الشامل.

كان من ابرز نتائجها :

- إن الحوافز لها دور مهم في كونها تدفع العاملين نحو العمل أكثر.
- إن العاملين بهذه المؤسسة يركزون على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.
- تلعب الحوافز دورا مهما في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تلعب دورا مهما في جعل الأفراد راضين عن عملهم.
- إن الحوافز المادية لا تؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- إن الحوافز المادية تجعل من الموظفين راغبين في استمرارهم بالعمل.
- إن أجوبة الموظفين حول الحوافز لم تتأثر بالخصائص الشخصية للعمال .
- إن الموظفين الذين لهم عقود دائمة إجاباتهم مختلفة عن العمال الذين لهم عقود مؤقتة كونهم غير مستقرين في العمل.

14 - دراسة أرزي فتحي, (2013), أطروحة دكتوراه بعنوان :

"أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة".

جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-

التي هدفت إلى :

- تقديم نظرة شاملة حول مفهوم المسار الوظيفي مع تحديد المعايير المعتمدة لقياسه
- إبراز أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق البقاء والنمو والاستمرارية للمؤسسة
- تخطيط المسار الوظيفي والعمل على حل المشاكل والعقبات التي تقف في طريقه

فرضيات الدراسة تمثلت في :

- المستوى التعليمي له تأثير على الأداء.
- التدريب له تأثير على الأداء.
- التجربة المهنية ليس لها تأثير على الأداء.
- الحوافز لها تأثير على الأداء.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

تم معالجة موضوع الدراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي, وكذلك أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات المرتبطة بالمسار الوظيفي والأداء لدى العاملين بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة وكذا استخدام أسلوب التحليل الإحصائي SPSS V.21 وتحليله للمقابلات الشخصية.

كان من ابرز نتائجها :

- إن المهام المسندة للموظف تتأثر بخبرته المهنية مهما كان مستواه التعليمي جيد.
- وجود علاقة وطيدة بين سياسة التدريب التي تعتبر أحد مكونات المسار الوظيفي وبين الأداء الوظيفي إذ تساهم في الرفع منه.
- تمنح الحوافز على أساس الجهد المبذول في العمل وكذا الأقدمية.
- الحوافز المعنوية لا تؤثر بشكل كبير مقارنة بالحوافز المادية داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني : الدراسات العربية التي تناولت محور "الولاء التنظيمي للموظفين"

1 - دراسة نوال الاحول ، زهية بركان (2020) بعنوان :

"اثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالعقرون،"

هدفت إلى تشخيص المناخ التنظيمي السائد بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالعقرون ، و تحديد طبيعة العلاقة بين هذا المناخ و الولاء التنظيمي للعاملين ، و تمثلت عينتها في 80 عامل و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي كان من ابرز نتائجها :

- وجود مناخ تنظيمي معتدل عموما بالتعاونية .
- وجود مستوى تنظيمي مرتفع لدى العاملين.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع ان تخلق روح الولاء التنظيمي لدى العامل.

2 - دراسة عبدالرزاق سليم ،فتوز زروخي ،بجّة شيخ (2019) بعنوان :

" التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف . "

هدفت إلى إبراز دور أبعاد التمكين الإداري ممثلة في: ( تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، و تمثلت عينتها في 48 موظفا بالجامعة و استخدمت استبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي و كان من ابرز نتائجها :

- إن مستوى إدراك العينة المدروسة لأبعاد التمكين الإداري جاء مرتفعا، في حيث نسبة إدراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي جاء متوسطا.
- إن التمكين الإداري يساهم بما نسبته 36% في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين اتجاه كليتهم.

3 -دراسة بلطرش حياة، جميل احمد (2019) مقال علمي بعنوان :

### " أبعاد الولاء التنظيمي وواقعة بالمؤسسات الاقتصادية،"

التي هدفت إلى تسليط الضوء على أبعاد الولاء التنظيمي و واقعه بالمؤسسة الاقتصادية ،و ذلك من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون بالمؤسسة محل الدراسة، كما تهدف إلى توضيح مدى تأثير الخصائص الشخصية و الوظيفية و المتمثلة (الجنس، السن ، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة) على مستوى الولاء التنظيمي ،و تمثلت عينتها في 130 فردا بالمؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة -وحدة الاخضرية- و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي و كان من ابرز نتائجها :

- إن العاملين بهذه المؤسسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة تعزى الى متغيرات (الجنس ،السن و سنوات الخبرة) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

4 -دراسة بلعابد فايزة (2019) بعنوان :

### "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس" . مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الخامس،

#### العدد. 1

و التي هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس ب بشار و تمثلت عينتها في موظف 37، و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي ، و أكدت نتائج الدراسة الميدانية :

إن ما يميز عمال الشركة الولاء التنظيمي كصفة يحملها كل واحد منهم على حدى إلى جانب عوامل تؤثر بالإيجاب على هذا الولاء التنظيمي، تتمثل في تقديم رؤية للشركة صورة يؤمن بها العاملين ونظام الاتصالات والمكافآت لدى الشركة مع العمل على تطوير العاملين بشكل مستمر في ظل وجود قيادة فعالة تساهم في رفع المستوى لديهم، وبالتالي يساهم كل ذلك في تغيير السلوك الذي يساعد في تطوير أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة و بالتالي يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي لموظفي شركة موبيليس .

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

- بناء على النتائج المشار إليها أعلاه يمكن تقديم توصيات صالحة لكل أنواع الشركات مهما كان نوعها
- المحافظة على استمرارية تقديم رؤية الشركة بصورة حسنة إلى العاملين؛
- تحسين نظام المكافآت وقياس الأداء مع العمل على إيصاله بأهداف الشركة حتى يعمل على تشجيع العاملين؛
- تعزيز القدرات الفكرية والمعنوية في الشركة من أجل تحسين الفجوة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها؛
- يجب الاهتمام أكثر فأكثر ببرامج التدريب والتطوير في الشركة لتتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، كما يجب أن تكون موجهة لكافة المستويات الإدارية.

5 - دراسة ناجي عبدالستار محمود، مروان عمر جار (2019) بعنوان :

" دور إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين في جامعة كركوك "

التي هدفت إلى :

التحقق من مدى تطبيق أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي من اجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء التنظيمي للجامعة المبحوثة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التمكين والولاء التنظيمي، فقد تم توزيع 265 استمارة استبيان على الأكاديميين في مختلف المستويات الإدارية (لجامعة كركوك) واسترد منها 161 استمارة استبيان صالحة للتحليل واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية فضلاً عن المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض أفراد العينة المبحوثة وفق المنهج الوصفي التحليلي، و كان من ابرز نتائجها :

- أن هناك اتفاق بين آراء العينة بدرجة تقييم متوسطة عن الولاء التنظيمي لدى التدريسيين العاملين في جامعة كركوك.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي مجتمعة في جامعة كركوك.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المشاركة بالمعلومات والحرية وفرق العمل والولاء التنظيمي في جامعة كركوك.
- يوجد أسهام لأبعاد إستراتيجية تمكين العاملين مجتمعة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة كركوك .

6 - دراسة بثينه الياس موسى عويس (2019) بعنوان :

" مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم "

التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم ، و تمثلت عينتها في 60 مديرا ومديرة في المدارس التابعة للواء المزار للعام 2018/2017 و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كان من ابرز نتائجها :

- أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان عاليا كما أن الأداء المتميز لهم كان عاليا أيضا
- وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس أو المؤهل العلمي في مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس،
- ظهرت فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء تعزى لمتغير مستوى المدرسة ولصالح المدارس الثانوية .
- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس فكلما كان الولاء التنظيمي عاليا كان مستوى الأداء المتميز عاليا

7 -دراسة عمر مصطفى محمد، شيلان فاضل محمود(2019) بعنوان :

" دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل : دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب و العاملين في معمل اسمنت ( دلتا ) في مدينة السليمانية،" مجلة جامعة الانبهار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 11 ، العدد 24.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل ، فان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على نوعية العاملين و على القيم و السلوكيات التي يتصفون بها و في مقدمة هذه القيم السلوك التنظيمي لمنظمتهم ، و لبلوغ أهداف البحث و لأجل اختبار فرضياتها ، قد تم جمع بيانات البحث باستخدام استبانة و تم توزيعها على 70 من المدراء و رؤساء الشعب من العاملين بمعمل سمنت (دلتا) ، و لغرض تحقيق هدف البحث إذ تم استخدام مقياسين من قبل الباحثين ، احدهما ثنائي لقياس الإبداع المنظمي و الآخر رباعي لقياس دوران العمل ، و قد خضعت جميع الاستمارات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، و كان من ابرز نتائجها :

- هناك اثر و علاقة معنوية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء الإدراكي ، الولاء الشعوري ، الولاء السلوكي ) على دوران العمل
- هناك مستوى جيد من الولاء التنظيمي (الولاء الشعوري ) عبرت عن آراء العينة من خلال الموافقة على سياسة الشركة التي يعملون بها .

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

- هناك مستوى عال من الولاء التنظيمي (الولاء السلوكي) عبرت عن آراء العينة ، و بذلك يدل على وجود دافعية و نزعة وولاء و انتماء عند العامل اتجاه شركتهم.

- هناك مستوى جيد من الولاء التنظيمي (الولاء الإدراكي) عبرت عن آراء العينة من خلال الاهتمام بمصير الشركة التي يعملون بها ، حيث أصبحت هذه العمال جزء من حياتهم.

8-دراسة عبد الله زهير سليمان الخطيب (2017) أطروحة دكتوراه بعنوان :

" اثر الولاء التنظيمي على الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. "

التي هدفت إلى التعرف على اثر الولاء التنظيمي على الأداء المؤسسي : : دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية و تمثلت عينتها في 210 مبحوثا بطريقة عشوائية ، وتم تحليل 185 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكل من المنهج الوصفي و التحليلي .  
و كان من ابرز نتائجها :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تبعا لمتغير العمر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

9-دراسة علاء محمد أحمد الغماري،(2015)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

"عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" جامعة

منوبة-تونس-

التي هدفت إلى :

- مدى استيعاب العمال لموضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- فهم درجة تأثير متغيرات العدالة والالتزام التنظيمي على عملية التحفيز وبالتالي استيعاب طبيعة العلاقة بينهما.
- معرفة أثر سياسة التحفيز على أداء العاملين ومراجعة مدى فاعليته مع محاولة معالجة جميع نقائص هذه السياسة.
- المساهمة في توعية الموظفين وجعلهم أكثر دراية بمفاهيم العدالة والالتزام التنظيمي ودورها في رفع درجة ولاء الموظفين.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات من خطئها وتبيان جميع العلاقات بين المتغيرات المطروحة في الموضوع مستعملين أيضا عدة أدوات لجمع البيانات من بينها الاستبيان والمقابلات مع كبار الضباط.

كان من ابرز نتائجها :

- عدم فعالية نظام التحفيز السائد وبعبارة أخرى ضعف نظام الحوافز في المؤسسة الشرطية.
- تم التوصل إلى أن الموظفين يحضون بمستوى متوسط من الشعور بالالتزام التنظيمي.
- اتضح درجة منخفضة من الشعور بالعدالة التنظيمية بسبب عدم التوزيع العادل للاميازات وعدم وضوح المهام والأدوار.

10 - دراسة معاذ نجيب عبد الله (2014) بعنوان :

### "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص للاتصالات في

#### الجمهورية العربية السورية"

التي هدفت إلى لتعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية، وتمثلت عينتها في 353 عاملا و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق كل من المنهج الوصفي و التحليلي ،

و كان من ابرز نتائجها :

- جود علاقة ارتباط طردية موجبة، ووجود أثر معنوي لمكونات إدارة المسارات الوظيفية متمثلة (بالترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص .
- وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والقطاع والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والدورات التدريبية)، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص
- عدم وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص
- وجود فروق جوهرية بين القطاعين العام والخاص، فيما يتعلق بأثر مكونات إدارة المسارات الوظيفية متمثلة (بالترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن أثر تلك المكونات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص

" إستراتيجية التعلم المستمر و اثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية كلية الاقتصاد -

جامعة حلب"

يهدف هذا البحث التعرف على درجة ممارسة الموظفين لاستراتيجيات التعلّم المستمر وأبعاده والتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للموظفين بالمستشفيات عينة البحث، وتحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات ولكل بعد من هذه الأبعاد ومدى ارتباط كلٍ منهما بأبعاد الولاء التنظيمي، ودراسة تأثير استراتيجيات التعلّم المستمر وأبعاده في كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي للموظفين في المستشفيات عينة البحث. طُبّق البحث على عينة مكونة من (320) موظفاً يعملون في (10) مستشفيات حكومية في محافظة حلب من (4) تخصصات وظيفية هي: الأطباء، الممرضين، الفنيين، الإداريين .

وتوصل الباحث إلى أهم النتائج الآتية :

يمارس الموظفون في المستشفيات محل الدراسة استراتيجيات التعلّم المستمر بدرجة تنخفض عن الدرجة المتوسطة، وإن درجة توافر أبعاد التعلّم المستمر أعلى من الدرجة المتوسطة، وإن مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسطاً.

. إن أكثر استراتيجيات التعلّم المستمر ممارسة في هذه المستشفيات هي استراتيجيات التعلّم الفردي تليها استراتيجيات التعلّم الجماعي، وأخيراً استراتيجيات التعلّم المؤسسي. وإن أكثر أبعاد التعلّم المستمر توافراً في هذه المستشفيات هو البعد الثقافي، يليه البعد التنظيمي، وأخيراً البعد الاستراتيجي. وإن أكثر أبعاد الولاء التنظيمي إدراكاً من قبل الموظفين في هذه المستشفيات هو الولاء العاطفي، ثم الولاء المعياري، وأخيراً الولاء المستمر .

. وجود فروق جوهرية بين استراتيجيات وأبعاد التعلّم المستمر السائدة حالياً في المستشفيات محل الدراسة واستراتيجيات وأبعاد التعلّم المستمر التي تتسم بها المنظمات المتعلّمة

. وجود أثر معنوي لجميع استراتيجيات التعلّم الفردي واستراتيجيات التعلّم الجماعي في أبعاد الولاء التنظيمي، ووجود أثر معنوي لبعض استراتيجيات التعلّم المؤسسي في أبعاد الولاء التنظيمي

. وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير معنوي بين البعد الاستراتيجي للتعلّم المستمر والولاء العاطفي ووجود علاقة ارتباطية ذات تأثير معنوي بين البعد الثقافي للتعلّم المستمر وبين بعدي الولاء التنظيمي (الولاء المستمر، الولاء المعياري

المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية

المطلب الأول : الدراسات الأجنبية التي تناولت محور "الاستثمار في رأس المال البشري"

1 - دراسة GuangzhuJin QiTang JingGuo (2021) بعنوان :

**" Labor protection and the efficiency of human capital investment "** *Economic Analysis and Policy* Volume 69, March 2021, Pages 195-207

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير حماية العمال على كفاءة استثمار العمالة في المؤسسات كثيفة العمالة. من خلال نموذج الفروق في الفروق. يستخدم قانون عقود العمل المطبق في عام 2008 باعتباره شبه تجرية وعينة من الشركات المدرجة في البورصة A من 2000 إلى 2014. استنادًا إلى البيانات الواردة من الشركات المدرجة في البورصة A في الصين ، نقدم تصميمًا لاختلاف الفروق لتحديد تأثير قانون عقود العمل على الاستثمار في التوظيف للشركات واتخاذ القرارات التجارية. نجد أن تحسين حماية العمل يقلل من كفاءة استثمار العمالة في المؤسسات كثيفة العمالة.

كما تؤدي التحسينات في حماية العمل إلى زيادة العمالة ، لا سيما في الشركات المملوكة للدولة. تشير اختبارات أخرى إلى أن حماية العمل تؤثر على توسع الموظفين بطرق مختلفة في المؤسسات المملوكة للدولة والشركات الخاصة. في المؤسسات الخاصة ، تعزز حماية العمل تعديل وتطوير هيكل رأس المال البشري. وجدنا أيضًا أن حماية العمالة يمكن أن تحسن تكاليف العمالة للمؤسسات كثيفة العمالة ، ولكن لها تأثير سلبي على ابتكار المؤسسة. تقدم هذه الورقة مرجعية سياسية واضحة لفهم التشوه الهيكلي لرأس المال البشري في عملية التحول والارتقاء بالمؤسسات الصينية.

يمكننا استخلاص الاستنتاجات التالية. تقلل حماية العمالة بشكل كبير من كفاءة الاستثمار في العمل للمؤسسات كثيفة العمالة ، وتتوافق نتائج اختبار المتانة مع النتائج الرئيسية.

2 - دراسة José I.Silva Joaquín Naval JavierVázquez-Grenno (2020) بعنوان :

**"Employment effects of on-the-job human capital acquisition "** *Labour Economics* Volume 67, December 2020, 101937

أهداف الدراسة: التأثير المشترك للتدريب أثناء العمل وقرارات التعلم أثناء العمل للعمال على التوظيف الكلي..

تحدد هذه الدراسة التأثير المشترك للتدريب أثناء العمل وقرارات التعلم أثناء العمل للعمال على إجمالي التوظيف. في البداية ، نقدم مؤشرًا لاكتساب رأس المال البشري أثناء العمل (OJHCA) استنادًا إلى بيانات من برنامج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتقييم الدولي لكفاءات البالغين. تُظهر البيانات علاقة إيجابية بين مؤشرات التدريب أثناء العمل والتعلم أثناء العمل وعلاقة إيجابية

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

قوية بين مؤشر رأس المال البشري ومعدلات التوظيف عبر اقتصاديات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. بعد ذلك ، نبي نموذج البحث والمطابقة الذي يعتمد على التدريب الذي تقدمه الشركات بالإضافة إلى تعلم العمال.

يشمل النموذج أيضاً التعليم إلى جانب الضرائب التي تزيد وتقلل من استثمارات رأس المال البشري. نقوم بمعايرة النموذج للمملكة المتحدة وتحليل دور الضرائب والتعليم لشرح التباين في رأس المال البشري المكتسب أثناء العمل والتوظيف والإنتاجية عبر البلدان. نحصل أيضاً على التكاليف الهامشية في كل بلد والتي تعيد إنتاج مستويات رأس المال البشري أثناء العمل كما هو مذكور في البيانات. يكاد النموذج قادر على إعادة إنتاج الفروق الملحوظة في معدلات التوظيف بين مجموعات البلدان في أعلى وأدنى ثلاثيات توزيع OJHCA ، ويمثل OJHCA أربعين بالمائة من اختلافات التوظيف المحاكاة. أخيراً ، قمنا بتحليل الإعانات المقدمة لتكاليف التدريب واستنتجنا أن خفضاً بنسبة 10٪ في تكلفة التدريب الهامشي يزيد التوظيف طويل الأجل بنحو 0.5 نقطة مئوية.

نتائج الدراسة:

- علاقة إيجابية بين التدريب أثناء العمل والتعلم أثناء العمل.
  - يمثل رأس المال البشري أثناء العمل ثلث اختلافات التوظيف المحاكاة عبر البلدان.
  - إن إعانات تكاليف التدريب تزيد من فرص العمل على المدى الطويل.
- توصيات الدراسة: الاستثمار في رأس المال البشري المكتسب أثناء العمل والتوظيف والإنتاجية.

3 - دراسة T.V. Baloyi (2019) بعنوان :

### **« Impact Of Investment In Human Capital For Sustainable Incomегenerating Projects:**

#### **Poverty Alleviation – A Social Work Perspective »**

التي هدفت إلى استكشاف أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لدعم المشاريع لزيادة للدخل من اجل التخفيف من حدة الفقر

- واستكشاف برامج بناء القدرات التي تشجع النمو الاقتصادي والعوائد الاجتماعية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي ، واستخدمت تصميم بحث استكشافي أخذ العينات غير الاحتمالية ، وتحديداً ، أخذ العينات الهادف. استخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات. تم تحليل بيانات المقابلة من خلال التحليل الموضوعي ،

و كان من ابرز نتائجها :

- أن التدريب المهني ضمن المشاريع كان مهماً ، وأن أعضاء المشروع تلقوا التدريب التالي: مسك الدفاتر ؛ ادارة مالية؛ تسويق؛ إنتاج؛ إدارة مشروع؛ والتدريب الأساسي.
- من خلال التدريب المناسب يستطيع أعضاء المشروع استدامة مشاريعهم

4-دراسة Alžbeta Kucharčíková, Martin Mičiak and Miloš Hitka (2018) بعنوان :

« **Evaluating The Effectiveness Of Investment In Human Capital In E-Business Enterprise In The Context Of Sustainability** »

التي هدفت إلى شرح جوهر مفهوم إدارة رأس المال البشري ، وتحديد الآراء حول أهمية إدارة رأس المال البشري في المؤسسات التي تستخدم الأعمال الإلكترونية ، والإشارة إلى إمكانيات تنفيذ إدارة رأس المال البشري في الممارسة .لمؤسسة تستخدم الأعمال الإلكترونية عبر مثال معين .سيركز تنفيذ إدارة رأس المال البشري على تقييم فعالية الاستثمار في رأس المال البشري في شكل تدريب ، و تمثل عينتها في 350 شركة سلوفاكية. و استخدمت مقابلات شخصية منظمة مع مدير شؤون الموظفين ومدير القسم و ذلك كأداة لجمع البيانات وفق دراسة استقصائية و كان من أبرز نتائجها :

- أن العديد من دراسات الأعمال الإلكترونية المنشورة تشير إلى أن مؤسسات الأعمال الإلكترونية تعتبر الاستثمار في التدريب أمرًا ضروريًا وحاسمًا لضمان الأداء والقدرة التنافسية والاستدامة في السوق.
- تصميم وتنفيذ نهج لتقييم كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري كجزء من عملية إدارة الموارد البشرية ضمن ظروف مؤسسة معينة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية .
- تدرك الشركات أن التعليم والتدريب كأحد أشكال الاستثمار في رأس المال البشري لموظفيها مهم لنجاح الأعمال .لهذا السبب ، يركزون على سوق العمل للأشخاص ذوي المستوى التعليمي العالي ، يجب تحفيز الشباب بشكل مناسب وتقوم الشركات أيضًا بتنفيذ أنشطة تعليمية لموظفيها الحاليين ، كما يمكنهم استخدام "التعلم الاجتماعي".

5 - دراسة Alma Mačiulytė-Šniukienė, Kristina Matuzevičiūtė (2018) بعنوان :

« **Impact Of Human Capital Development On Productivity Growth In Eu Member States** » , *Business, Management And Education, 2018, 16(1): 1-12*

يهدف هذا البحث إلى نُحقق من تأثير رأس المال البشري على إنتاجية العمل في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي باستخدام تحليل بيانات اللوحة .تم تقدير نتائج البحث باستخدام المربعات الصغرى العادية المجمعة (OLS) ونموذج التأثيرات الثابتة (FEM) وتم استخدام في البحث الإنفاق على التعليم ونفقات الرعاية الصحية لقياس تطور رأس المال البشري كشفت نتائج دراسة تأثير تنمية رأس المال البشري ، التي عبر عنها الإنفاق على الصحة والتعليم ، على إنتاجية الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي عن تأثير إيجابي وهام .يحدث هذا التأثير بفارق عامين ويستمر لمدة عامين في حالة الإنفاق الصحي ، وبعد ثلاث مرات تأخير ويستمر أيضًا لمدة عامين في حالة الإنفاق على التعليم .يتيح لنا ذلك القول بأن رأس المال البشري هو أحد مصادر نمو الإنتاجية .

كما وجد أن تأثير تنمية رأس المال البشري على الإنتاجية أكبر في البلدان ذات مستوى الإنتاجية المنخفض نسبيًا مقارنة بالدول ذات مستوى الإنتاجية المرتفع نسبيًا. يمكن افتراض أن هذه النتيجة تتأثر بالمستوى العالي ل الإنتاجية التي حققتها بلدان مشروع الصحة الإنتاجية، أي أن هناك احتمال أن تكون هذه البلدان قد استنفدت إمكاناتها الإنتاجية تظهر النتائج أن الإنسان رأس المال مهم بشكل إيجابي في تحسين نمو إنتاجية العمل في الاتحاد الأوروبي. تشير تقديراتنا أيضًا إلى أن التأثير يحدث بعد ثلاث مرات تأخير في حالة الإنفاق على التعليم

6 -دراسة Mohammad Pasban, Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh (2016) بعنوان :

**« A Review of the Role of Human Capital in the Organization », 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Social and Behavioral Sciences ( 230) 249-253.**

يعتبر مصطلح " رأس المال البشري " عنصرًا أساسيًا في تحسين أصول المؤسسة ، نظرًا لأنه يمثل ميزة تنافسية مستدامة ويزيد من كفاءة الموظفين. يطبق بعض المنظرين التنظيميين قواعد نظرية رأس المال البشري لإثبات القدرة على خلق منافسات مفيدة بين الشركات بالوسائل لتنمية الموارد البشرية الفردية. لذلك تمت دراسة دور رأس المال البشري في التنظيم وخصائص رأس المال البشري بعد دراسة أكثر من 100 ورقة بحثية.

يلعب رأس المال البشري دورًا مهمًا في تنمية الناس ، وتحسين الحياة والدخل ، وزيادة المعرفة ، والمهارات ، وقدرات المنتج ، والنمو الاقتصادي ، والحد من الفقر.

نظرًا لأن الموظفين والأفراد قد طبقوا رأس المال البشري في وظائفهم ، فإنهم يتلقون مكافأتهم الاستثمارية من رأس المال البشري من خلال الراتب والمزايا والرضا الوظيفي والمزيد من فرص التعلم بالإضافة إلى الترقية تتيح هذه الإنجازات للعائلات والحكومات استثمار جزء كبير من مواردها في تعليم وتدريب القوى البشرية. ومن الجدير بالذكر أن الموقف الاقتصادي تجاه رأس المال البشري (تعليم القوى العاملة وتدريبها) أمر حيوي لكفاءة الدولة ونجاحها الاقتصادي

تشير النتائج إلى أن المؤشر المشترك ، المهم على جميع مستويات الإدارة في المنظمة ، هو المهارة البشرية. يجب على أولئك الذين يعملون في النواة المركزية للمنظمة تطوير مهارات أعلى. يجب أن يكون لدى هؤلاء الأشخاص ما يكفي من المعرفة والمعلومات والابتكار والإبداع لزيادة رضا العميل وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة

**"Human Capital Investment For Front-Line Non Managerial Employees In The Hospitality Sector In Dubai (U.A.E.)."**

التي هدفت الى تحديد أهمية استثمار رأس المال البشري لموظفي الخطوط الأمامية في قطاع الضيافة و دراسة احتياجات رأس المال البشري الحالية للموظفين في قطاع الضيافة في دبي (الإمارات العربية المتحدة. وكذلك دراسة وتقييم الجهود الحالية التي تبذلها أقسام التدريب في الفنادق لابتكار وتقديم التدريب لموظفين. وتقييم آراء الموظفين فيما يتعلق بالاستثمار الحالي في رأس المال البشري وتحديد مجالات التحسين. تم اعتماد منهج الأساليب المختلطة ، وبالتالي تبدأ الدراسة بجمع البيانات من خلال المرحلة النوعية بما في ذلك المقابلات مع مديري التعلم والتطوير / مديري الفنادق الخمس نجوم ، تليها ملاحظات على برامج التدريب و تليها جمع البيانات الكمية باستخدام استبيان يتم إجراؤه ذاتيًا لموظفي الخطوط الأمامية في فنادق الخمس نجوم في دبي .و كان من ابرز نتائجها :

- ان الشركة تؤمن إيمانًا راسخًا ب الاستثمار في رأس المال البشري وأن جميع الجهود والاستثمارات في رأس المال البشري تؤدي إلى نتائج إيجابية لموظفي الخط الأمامي والعملاء في المنظمة.
- أن الشركة تعتبر موظفي الخطوط الأمامية أصولاً رئيسية ، وبالتالي فإن استثمار رأس المال البشري في فنادق الخمس نجوم في دبي مرتفع.
- فعالية التعلم والتطوير ، يتمثل أحد نقاط الضعف الرئيسية في نقص التقييم والمتابعة والذي ينتج بدوره عن عدم الإبلاغ عن عائد الاستثمار إلى المجلس التنفيذي وكذلك المساهمين.
- اعتماد نموذج تدريب يؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتركيباته داخل فنادق الخمس نجوم في دبي بناءً على التركيبات الجديدة التي تمخضت عنها النتائج.

**« Consequences of the Investment in Education as Regards Human Capital »**

التي هدفت إلى إثبات من ناحية أهمية التدريب المهني للفرد والمجتمع من ناحية أخرى ، فإن مستوى التدريب المهني والدخل الفردي والرفاهية الاجتماعية مترابطان وأن الاستثمار في التعليم وخاصة على مستوى التعليم العالي هو استثمار مريح له فوائد طويلة الأجل لكل من الفرد والمجتمع بأسره . اعتمدت في جمع البيانات على كل من المنهج الوصفي و التحليلي لجمع البيانات و كان من ابرز نتائجها :

- يعتبر الاستثمار في التعليم وخاصة في التعليم العالي استثمارًا مربحًا يضمن آثارًا إيجابية طويلة المدى فيما يتعلق بالفرد والتقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع. كلما ارتفع مستوى التعليم ، زاد دخل الفرد ودائمًا ما يكون أعلى من المتوسط. المزايا أكثر وضوحًا في البلدان المتقدمة.
- هناك علاقة إيجابية بين الاستثمارات في التعليم والتقدم التكنولوجي ، والتي لها تأثير كبير على جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية. قد نستنتج أن التعليم والمعلومات والمعرفة قوية.

9 -دراسة Muhammad Arsalan Shafique Awan, Naintara Sarfraz (2013) بعنوان :

**« The Impact Of Human Capital On Company Performance And The Mediating Effect Of Employee's Satisfaction » ,Journal of Business and Management, Volume 8, Issue 2, , PP 76-82.**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إيجاد تأثير رأس المال البشري على أداء الشركة مع تأثير الوساطة لرضا الموظف عن وظيفته. نوع البحث لهذه الورقة كمي واستخدمت في جمع البيانات الاستبيان . كان حجم العينة المستخدمة في الورقة 200 وكانت المنطقة المستهدفة هي قطاع الاتصالات في باكستان بما في ذلك ثلاث شركات رائدة في قطاع الاتصالات في باكستان (أي: Mobilink و Telenor و Ufone)

أظهرت النتائج أن استثمارات رأس المال البشري لها علاقة قوية بأداء الشركة وأن رضا الموظفين يتوسط العملية بين كلا المتغيرين وأشارت النتائج كذلك إلى وجود وجود صلة قوية بين استثمار رأس المال البشري وأداء المنظمة. علاوة على ذلك، تشير الدراسة إلى أن متغير رضا الموظفين يلعب دورًا مهمًا للوسيط بين المتغيرين. وكلما ارتفع رأس المال البشري كلما كان أداء الشركة أفضل، استنتج نتيجة للدراسة أنه يجب على الشركات أن تسعى جاهدة لتطوير وتدريب موظفيها ليكونوا قادرين على الأداء بشكل أفضل حتى يتمكن من تحقيق أهدافه بطريقة فعالة بوتيرة أسرع.

10-دراسة Mercedes Segarra Martín, Vicente Roca-Puig, Inmaculada Beltrán Cípres (2012) بعنوان :

**« Combined Effect Of Human Capital, Temporary Employment And Organizational Size On Firm Performance », Personnel Review, Vol. 41 No. 1, 2012, Pp. 4-22**

تهدف هذه الدراسة لإيجاد كيفية تخفيف العمالة المؤقتة والحجم التنظيمي لتأثير رأس المال البشري على أداء الشركة. نقوم أيضاً بتحليل التأثير الكلي لرأس المال البشري والعقود المؤقتة والحجم التنظيمي على أداء الشركة. وهذا يمكننا من تحديد أي مجموعة من هذه المتغيرات الثلاثة تؤدي إلى أعلى مستويات الربحية. التصميم / المنهجية / النهج - من عينة من 1403 شركة إسبانية ، نقوم بإجراء تحليل مقارنة لتأثير رأس المال البشري على إنتاجية العمل والعائد على المبيعات بين الشركات الصغيرة والكبيرة ذات الاستخدام المرتفع والمنخفض للعمالة المؤقتة .

من أهم النتائج لهذه الدراسة :

يكون التأثير الإيجابي لرأس المال البشري على عائد المبيعات أكبر في الشركات الكبيرة ذات العمالة المؤقتة المنخفضة مقارنة بالشركات الصغيرة ذات العمالة المؤقتة العالية. بالإضافة إلى ذلك ، هذا التأثير الإيجابي ليس عالمياً لأنه في بعض السيناريوهات ليس مهماً. السياق الأكثر فائدة هو سياق الشركات الكبيرة ذات المستوى العالي من رأس المال البشري والاستخدام المنخفض للعمالة المؤقتة. القيود - يجب تفسير النتائج داخل قطاع التصنيع الإسباني .

#### الآثار العملية

- ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري واستخدام العمال المؤقتين بشكل مشترك من قبل مديري شؤون الموظفين ، وفقاً لحجم الشركة. إذا تم تجاهل هذه النظرة الشاملة ، فسيتم حجب الفهم الكامل لتأثير رأس المال البشري على أداء الشركة. من ناحية أخرى ، فإن السمة المشتركة التي تشترك فيها الشركات الكبيرة والصغيرة هي عدم التوافق بين رأس المال البشري والعمالة المؤقتة .

الأصلة / القيمة - تزايد الاهتمام بالدرجة التي يساهم بها الاستثمار في رأس المال البشري في أداء الشركة ؛ ومع ذلك ، فقد تم إيلاء اهتمام بحثي محدود للظروف السياقية التي تعمل على تهدئة هذه العلاقة. يمكن أن يكون الاستثمار في رأس المال البشري مفيداً في بعض السيناريوهات أكثر من سيناريوهات أخرى 2. الكلمات المفتاحية - أداء الأعمال ، رأس المال البشري ، الأعمال الصغيرة ، العمال المؤقتون.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية التي تناولت محور "الولاء التنظيمي للموظفين".

1 حراسة Malath Hamdan (2022) أطروحة دكتوراه بعنوان :

**« The Impact Of Employee Satisfaction On Organizational Loyalty: A Case Study Of Private Hospital Sector In Jordan »** , European International University

Business Department.

الهدف من الدراسة هو تقدير مدى الرضا الوظيفي لموظفي مستشفى نموذجي واكتشاف بعض المتغيرات التي تتعلق بالموظفين والرضا الوظيفي. للمستشفى الخاص بعض الأهداف التي تحتاج إلى الإشارة إلى عامل من المؤشرات والمستويات المرجعية لقياس الرضا عن العمل كعنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية. عندما يتمكن الباحث من تحسين العلاقة بين المتغيرات المعتمدة والمستقلة، فإن العديد من النتائج الجيدة ستعارض مع صناعة المستشفيات. لذلك، إذا كان الموظفون 15 راضين، فسيزداد الأداء بشكل عام. هذا التأثير على مشاركة الموظفين ورضا المرضى، رضا الموظف يزيد من الأداء المالي. كما أنه يحسن إنتاجية الموظفين، وعلاقات جيدة مع الإدارة، يقلل من الإجهاد الوظيفي ويزيد من الاحتفاظ. يزيد تحسين جودة الرعاية من رضا المرضى، وزيادة ولاء المرضى، وانخفاض تعيين الموظفين، وتكاليف التدريب

يهدف هذا البحث كذلك، إلى قياس مستوى ولاء الموظفين ورضاهم وتقييمه في المستشفيات ودخول الرعاية الصحية المتعلقة بالقطاع الخاص في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم تنفيذ دراسة مقطعية وصفية من خلال استبيان تم إعداده وتوزيعه على عدد من المستشفيات الخاصة في الأردن. كشفت نتائج هذه الدراسة أن المرضى والمرضى والأطباء والطبيبات الذين شملهم الاستطلاع يشعرون بقدر كبير من الولاء والتفاني في العمل والرضا في مستشفياتهم الخاصة الأردنية، ويحصلون على مكافآت وحوافز تشجعهم على تحقيق عمل أفضل في مستشفياتهم الخاصة. تشمل التوصيات الرئيسية للباحث تقييم وتقييم المعايير الأخرى التي تلعب دوراً رئيسياً في التأثير على مستوى الولاء في المستشفيات الخاصة والتخصصات الأخرى في الأردن

يعد جذب الموظفين المهرة والموهوبين في المؤسسات والشركات جانباً مهماً للغاية يجب مراعاته من قبل مختلف المديرين، حيث يمكن للموظفين المهرة والموهوبين المساعدة في تحسين أداء وفعالية مؤسساتهم من خلال تحقيق مستوى أعلى من الولاء لمديريهم وللأهداف المرتبطة بالمنظمات التي يعملون فيها. رفع مستوى الأخلاق، مثل الإخلاص في العمل، والثقة، والاستقامة أمر مهم للغاية لزيادة معدل الالتزام والولاء بين الموظفين، مما يساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة وإنجازاتها.

ومع ذلك، لا يقتصر مفهوم المؤسسات هنا على الأعمال والشركات فحسب، بل يقتصر أيضاً على التخصصات الأخرى بما في ذلك المؤسسات الطبية والصيدلانية، مثل المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية

**« Motivators Of Employee Commitment At Multinational Organisations In Emerging Economies: Empirical Evidence From Nigeria »**, humanities and social sciences communications.

تستخدم الدراسة منهجية كمية بينما التصميم هو مسح مقطعي لموظفي الشركات متعددة الجنسيات البلدان التي تعمل في منطقة دلتا النيجر في نيجيريا. في العقد الماضي ، كانت هناك زيادة في الدراسات حول معدل دوران الموظفين في نيجيريا. تشير سلسلة الدراسات إلى أن الموظفين ليسوا ملتزمين جدًا بوظائفهم في معظم المؤسسات. ومع ذلك ، فإن معدل البطالة يشكل قيدًا كبيرًا على تنقل العمالة وبالتالي يزيد من إمكانية الالتزام المقنع.

ولهذه الغاية ، سعت هذه الدراسة إلى التأكد من المحددات الرئيسية لالتزام الموظف في منظمات الأعمال. كانت الأهداف المحددة هي التحقيق في مدى تأثير توقف التنقل ، والدوافع الخارجية ، والدوافع الجوهرية والمناخ التنظيمي على التزام الموظف ، وكذلك مدى ارتباط تصور المستجيبين لالتزام الموظفين بالمتغيرات الاجتماعية والديموغرافية مثل العمر والجنس و المؤهل العلمي. يتألف مجتمع الدراسة من موظفين في سبع شركات متعددة الجنسيات في ولايات إيدو ، ودلتا ، وبايلسا ، وريفز بنيجيريا. استخدمت الدراسة تصميم المسح باستخدام استبيان يستخدم كأداة للبحث. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. أشارت النتائج إلى أن التنقل المتعثر ، والدوافع الخارجية ، والدافع الجوهري ، والمناخ التنظيمي هي دوافع مهمة لالتزام الموظف. لم تختلف تصورات المستجيبين باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

خلص البحث إلى أن التنقل المتعثر ، والمناخ التنظيمي ، والدافع الخارجي والدافع الداخلي جميعها لها تأثير إيجابي وهام على التزام الموظفين في المنظمات. أخيرًا ، تصور المستجيبين ثابًا مع المتغيرات الديموغرافية. لقد ساهمت هذه الدراسة بشكل كبير في المعرفة في الموارد البشرية وبحوث العلوم الإدارية. أولاً ، تحقق من أهمية المنظمة- لمناخ الوطني لتحفيز الموظفين والالتزام في المنظمات النيجيرية. ثانيًا ، أكدت أهمية الدافع الخارجي والداخلي على التزام الموظف في المنظمات.

3 - دراسة Rilia IRAWATI Dewi SUSITA Henry ERYANTO (2021) بعنوان :

« **The Influence of Training and Organizational Communication on Job Loyalty with Job Satisfaction as an Intervening Variable** », Economics & Management 4(94)-99-108

تحتاج كل شركة إلى موارد بشرية ذات مهارات ومعرفة خاصة وتراخيص في تسويق المنتجات للعمل الفعال. ترتبط إنتاجية الموظف ارتباطاً وثيقاً بالولاء الوظيفي والرضا الوظيفي. يمكن أن تتأثر الإنتاجية أيضاً بعوامل أخرى ، بما في ذلك التدريب والتواصل التنظيمي.

الغرض من هذه الدراسة هو تقييم تأثير التدريب والتواصل التنظيمي على الولاء الوظيفي مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل. تم إجراء هذا البحث في مكتب الخدمات المصرفية المميزة في PT Bank Tabungan Negara من نوفمبر 2020 إلى يوليو 2021. يبلغ عدد السكان في هذه الدراسة 218 موظفاً - موظف في PT Bank Tabungan Negara ، وهو

تحت قسم إدارة الثروات مع مناصب مثل مدير الخدمات المصرفية المميزة وموظف الخدمات المصرفية المميزة.

تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات المقدمة إلى كل مستجيب مختار. يستخدم هذا البحث نهج النموذج الجزئي لمعادلة البنية (SEM). يتضمن تحليل البيانات اختبار الصلاحية واختبار إعادة التأهيل واختبار الفرضية باستخدام SEM-AMOS مقابل 3 (ثلاثة) متغيرات.

أظهرت نتائج هذه الدراسة :

- أن التدريب والتواصل التنظيمي لهما تأثير إيجابي وهام على الولاء الوظيفي لموظفي PT Bank Tabungan Negara.

- بالإضافة إلى ذلك ، يؤثر التدريب والتواصل التنظيمي على الرضا الوظيفي كمتغيرات متداخلة. هذا التأثير إيجابي وهام. الرضا الوظيفي كمتغير متداخل له تأثير إيجابي وهام على الولاء الوظيفي.

- يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على العلاقة بين التدريب والولاء الوظيفي والتواصل التنظيمي والولاء الوظيفي.

- تثبت نتائج هذه الدراسة المبنية على اختبار الفرضيات أن التدريب والتواصل التنظيمي لهما تأثير إيجابي وهام على الولاء الوظيفي لموظفي PT Bank Tabungan Negara. بالإضافة إلى ذلك ، يؤثر التدريب والتواصل التنظيمي على الرضا الوظيفي كمتغيرات متداخلة. هذا التأثير إيجابية وهامة.

- الرضا الوظيفي كمتغير متداخل له تأثير إيجابي وهام على الولاء الوظيفي. يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على العلاقة بين التدريب والولاء الوظيفي والتواصل التنظيمي والولاء الوظيفي.

4 - دراسة Ting Wu, QiTaiSong Shen, Hanqing Liu, Cong Zheng (2019) بعنوان :

**« Work stress, perceived career opportunity, and organizational loyalty in organizational change: A moderated mediation model »**, *Social Behavior and Personality*, Volume 47, Issue 4

التي هدفت إلى تطبيق متطلبات الوظيفة - نظرية الموارد لبناء خاصية عمل سلبية (أي ضغوط العمل) وخصائص عمل إيجابية (أي فرصة وظيفية متصورة) في سياق التغيير التنظيمي للتحقيق في كيفية تأثير هذه الخصائص على الولاء التنظيمي للموظفين، و تمثلت عينتها في أكثر من 3000 استبيان على مؤسسة الطاقة من خلال نظام إنترانت. من هذه الاستبيانات ، تم استرداد 5851 و من ثم 2048 تم استردادها صالحة للتحليل ، وفق المنهج الوصفي التحليلي ،

و كان من ابرز نتائجها :

- ان ضغوط العمل مرتبطة سلبًا بالولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي
- أن فرصة العمل المتصورة مرتبطة بشكل إيجابي بالولاء التنظيمي، فيما يتعلق بالدور الوسيط لمكتب تنسيق البرنامج ،
- كانت الآثار السلبية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، وتأثير الوساطة السلبي لضغوط العمل على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي ، أضعف بالنسبة للموظفين ذوي فرص وظيفية متصورة المرتفع وليس المنخفض .

5 - دراسة Karol Achimský, Mariana Strenitzerová (2019) بعنوان :

**« Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector »**

التي هدفت إلى اقتراح منظورًا جديدًا لتقييم رضا الموظفين لا يحدد فقط الرضا الكامل ولكنه يحدد سمات الوظيفة والخصائص الديموغرافية الاجتماعية التي تؤثر على رضا الموظفين وولائهم كمصدر قلق رئيسي للإدارة المستدامة للموارد البشرية، و تمثلت عينتها في 1775 استبيانًا استقصائيًا للموظفين في مؤسسة البريد السلوفاكي ،

و كان من ابرز نتائجها :

- رضا الموظفين في مؤسسة البريد السلوفاكي كان متوسط.
- ك أكبر قدر من عدم الرضا يتعلق بالمكافأة المالية للموظفين وعدم اهتمام صاحب العمل بآراء الموظفين ومواقفهم.
- أشار استخدام الانحدار و تحليل الارتباط إلى حقيقة أن ليس فقط رضاهم من يحقق ولاء الموظف ، ولكن أيضًا الوضع في سوق العمل في المنطقة ، وعمر الموظف ، والموقع الوظيفي وطول العمل له تأثير قوي على ولاء الموظف .

6 - دراسة Hidayati T., Lestari D., Maria S., Zainurossalamia S. (2019) بعنوان :

**« Effect Of Employee Loyalty And Commitment On Organizational Performance With Considering Role Of Work Stress »**, Polish Journal Of Management Studies, Vol 20 , No 2 256-266.

التي تهدف إلى دراسة تأثير ولاء الموظفين والتزام الموظف وضغوط العمل على الأداء التنظيمي لقطاع التعليم الإندونيسي، تعتمد الدراسة الحالية على استبيان مسح لجمع البيانات. تم توزيع إجمالي 500 استبانة على المدارس الإندونيسية. تم جمع البيانات من معلمي المدارس، تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية وهي: مربع أصغر جزئي (PLS)، و كان من أبرز نتائجها :

- أن الولاء هو أحد المكونات المهمة للأداء التنظيمي بين المؤسسات التعليمية.
- لقد وجد أن ولاء الموظفين هو المساهم الرئيسي في الأداء التنظيمي.
- يؤثر ولاء الموظف بشكل إيجابي على التزام الموظف مما يؤدي إلى الأداء التنظيمي.
- يلعب التزام الموظف دور الوسيط بين ولاء الموظف والأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك ، يظهر ضغوط العمل التأثير السلبي على الأداء التنظيمي.
- فإن الدراسة الحالية لديها رؤية قيمة للممارسين أثناء وضع الاستراتيجيات للمؤسسات التعليمية. ركزت معظم التحقيقات السابقة على المؤسسات التعليمية المختلفة في مختلف البلدان النامية والنامية ، ومع ذلك ، تم إهمال قطاع التعليم الإندونيسي. على وجه الخصوص ، لم يتم تناول الأداء المنخفض لقطاع التعليم الإندونيسي في الأدبيات. لذلك ، تعد هذه الدراسة محاولة لمعالجة هذه الفجوة الأدبية من خلال دمج ولاء الموظفين و التزام الموظف

7 - دراسة Samuel G. Vickovic and Weston J. Morrow (2019) بعنوان :

**« Examining the Influence of Work–Family Conflict on Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Correctional Officers »**, Criminal Justice Review,1-21.

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير مقياسين للنزاع بين العمل والأسرة (WFC)، الإجهاد والوقت) التي يمكن ان يكون لها اثار ضارة على المواقف التنظيمية الهامة للإدارة الفعالة مثل ضغوط العمل ، الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي مع التحكم في العديد من السوابق المعروفة لهذه المتغيرات. أجريت الدراسات الاستقصائية لجميع ضباط الأمن البالغ عددهم 1234 موظفًا في مجتمعين سجنين الجنوب الغربي ، في الولايات المتحدة الأمريكية.

على الرغم من وجود بعض القيود على الدراسة، إلا أن النتائج تقدم نظرة ثاقبة للعلاقة بين الإجهاد و الوقت وضغوط العمل ، والرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي الذي يوجه آثار السياسة

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الموازنة بين العمل والمجالات الشخصية مهمة صعبة داخل أي مهنة. ومع ذلك ، في المهنة الإصلاحية ، قد يكون هذا التوازن أكثر وضوحًا لأن بيئة العمل في بعض الأحيان قد تكون متقلبة وخطيرة ومرهقة. يدرك الموظفون أن السحناء "يتنفسون من عنقنا ، وهم يعلمون أن عددنا يفوق عددهم.

و تشير نتائج الدراسة إلى

- أن الصراع القائم على الإجهاد هو مؤشر مهم على الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي ،
- في حين أن الصراع القائم على الوقت توقع فقط الرضا الوظيفي.
- لم يكن لأي من مقاييس الإجهاد و الوقت علاقة مهمة بالالتزام التنظيمي.

8 دراسة T D Syanevets\* and T V Sudakova (2019) بعنوان :

### « Organizational Loyalty As A Characteristic Of Management Quality For An Energy Company » , Omsk State University, 644077, 11 Neftezhavodskaya Str., Omsk, Russia

أظهرت الأبحاث أن القدرة التنافسية للشركة وسمعتها تعتمد على جودة الإدارة التي تتأثر بالعديد من العوامل بما في ذلك مستوى ولاء الموظفين. المشكلة المتعلقة بولاء الموظفين شائعة بالنسبة لمعظم شركات الطاقة الروسية، التي تعتقد إدارتها أن الموظفين يجب أن يعملوا بكفاءة حيث يتقاضون رواتبهم مقابل ذلك. وتؤدي العولة إلى تضائل حدود النظم الاقتصادية الوطنية، وتوحيد عمليات الإنتاج وإدارة الشركات، وبالتالي تزداد صعوبة تكوين مزايا تنافسية.

تم إجراء البحث في 45 شركة Omsk. كان اختيار الشركات عشوائيًا. كانت الأساليب المستخدمة هي الملاحظة والمقابلة مع الإدارة والعمال وبالتالي، فإن موقف العمال تجاه رفاقهم في روسيا هو جزء مهم من جودة الإدارة، والتي تظهر على مستوى الولاء التنظيمي.

تظهر الأبحاث أن هناك العديد من المشاكل في هذا المجال، وهي: عدم وجود اتصالات فعالة بين مواد الإدارة والموظفين، وعدم اهتمام العمال بالنتائج، وانخفاض الدافع لتحقيق الأهداف، والسلوك منخفض الابتكار وما إلى ذلك. ينظر المدبرون في هذه المشاكل عندما يكون الأوان قد فات وتواجه الشركة الإفلاس ولا يوجد وقت لتغيير الوضع. تحدد الكفاءات في إدارة ولاء الموظفين عنصرًا مهمًا في جودة الإدارة حسن النية. النوايا الحسنة هي عدد من العناصر التجارية والخصائص الشخصية للعمال، والتي تحفز العملاء على مواصلة استخدام منتجات وخدمات شركة معينة وتحقيق ربح إضافي.

و ابر نتائجها :

الفرضية الأولى "ولاء الموظفين تدريجيًا، والانتقال من المستوى الأدنى إلى المستوى أعلى" لم يثبت، لأن الولاء يتشكل في الواقع تجاه جوانب مختلفة من عمل الشركة. إذا كان العامل غير راضٍ عن ظروف العمل أو الحياة الوظيفية يمكن أن يكون راضيًا عن الإجراءات الإدارية أو المشاركة في المشاريع أو دعم سمعة الشركة.

الفرضية الثانية للولاء التنظيمي في شركات Omsk هي أقل من المستوى المتوسط، وبالتالي لم يتم إثبات وجودها على «مستوى الثقة الإدارية» أيضاً. يؤدي الموقف المعقد تجاه تكوين الولاء إلى حقيقة أن المنظمة يحافظ الولاء في الشركات الروسية على مستوى عالٍ.

9 -دراسة Sachin Murali, Aayush Poddar, A. Seema (2017) بعنوان :

**« Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey »**, *Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 8. Ver. III,*

PP 62-74

تهدف هذه الدراسة لدراسة أهمية ولاء الموظفين في الأداء التنظيمي ومن ثم جدوى إدراجه لاحقاً في تقييمات الأداء. تم اختيار المشاركين 411 في هذه الدراسة بشكل عشوائي في استطلاع قائم على الإنترنت (يقتصر على مجموعة الأشخاص العاملين الذين تبلغ أعمارهم 20-60 عاماً). تشاطر الأغلبية الكبيرة الرأي في الاعتراف بولائهم ومكافأتهم. وأجريت دراسة استقصائية باستخدام استبيان من خلال استمارة استقصائية إلكترونية لجمع المعلومات عن ولاء الموظفين، وربطه بالأداء التنظيمي، وأخذ رأي المhib في إدراجه في تقييمات الأداء.

في السيناريو الهندي، يتوقع الناس زيادة في الراتب بناءً على أدائهم العام. إنهم يتوقعون أن يكافئوا العمل الإضافي الذي يقومون به من خلال زيادة راتبهم أو من خلال بعض الحوافز. ولكن في السيناريو الأمريكي، يتم دفع رواتب الموظفين مقابل ولائهم لسنة الخدمة للمنظمة وليس لتحقيق أهدافهم أو تحقيق أكثر من هدفهم. ولكن عندما يتعلق الأمر بالشركات ذات معدل الاستنزاف المرتفع، فإن النظام القائم على الولاء هو خيار أفضل لأنه يساعد صاحب العمل على الاستعداد مسبقاً لأي استقالات من موظفيه. وهذا من شأنه أن يساعد المنظمة على الاستعداد لمتطلبات أي مجتدين جدد. ببطء، بدأت العديد من الشركات في الهند أيضاً في مكافأة موظفيها بناءً على المخطط القائم على الولاء.

مع انحياز 68% من الأشخاص إلى الفرد المخلص وضعيف الأداء، تحتاج الشركات إلى فهم مدى خطورة اعتبار الناس الولاء أحد الأصول القيمة التي يمكن حتى موازنتها مقابل الهدف الشهري نفسه. بسبب عقلية القطيع إلى حد كبير، إذا رأى الناس أشخاصاً آخرين يتلقون بعض الحصن من المنفعة أو الافتقار إلى السلبية بسبب بعض الجودة التي يمتلكونها، ومن ثم فمن المرجح أن يغرسوا نفس الشيء داخل أنفسهم في محاولة للاستفادة من نفس الشيء. تعمل مثل هذه الطريقة العضوية والصحية لغرس الولاء بين الموظفين بشكل أفضل بكثير من مخططات مكافأة الولاء التي تعتبر طريقة مدفوعة الأجر للعبودية.

10 - دراسة Yassine Aljayi, Ahmed Fjer, Malak Guennioui, Ahmed Tamek (2016) بعنوان :

**« Multinational Companies' Human Resource Management Practices' And Their Organizational Culture Impact On Employees' Loyalty: Case Of Japanese Multinational Company In Morocco »**

و التي هدفت إلى التعرف على نظام إدارة الموارد البشرية الياباني ، ولاء العمال الذي هو العمود الفقري له ودرجة قابليته للتحويل والتوافق مع القيم والثقافة المغربية. و يستخدم هذا البحث النوعي تحليل دراسة الحالة بناءً على عمل بحثي ميداني تم إجراؤه في فرع MNC ياباني يعمل في المغرب، و كان من أبرز نتائجها

- توافق النتائج مع الأدبيات الموجودة مع هذه الدراسة ، والتي تحدد وجود الولاء بين الموظفين المغاربة الذين تدعمهم ممارسات إدارة الموارد البشرية اليابانية في الشركة والسمات المغربية الداعمة للبيئة

11 - دراسة Shweta Rajput\*, Mayank Singhal, Shivkant Tiwari (2016) بعنوان:

**« Job Satisfaction And Employee Loyalty: A Study Of Academicians », Asian J. Management; 7(2).**

يمثل الرضا الوظيفي والولاء للموظفين أحد أكثر التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيهم. فالموظفون هم المورد الأكثر قيمة لجميع المنظمات ؛ ' لفترة أطول يعمل الموظف في شركة كلما أصبحت أكثر قيمة.

تم إجراء العديد من الباحثين في قطاعات مختلفة لإثبات تأثير الرضا الوظيفي على ولاء الموظفين. يدور ولاء الموظفين حول التزام الموظفين بنجاح المنظمة مع إيمان قوي بأن العمل مع تلك المنظمة بالذات هو أفضل خيار لهم. كان الهدف من الدراسة هو العثور على تأثير الرضا الوظيفي على ولاء الموظفين في حالة الأكاديميين.

كانت أهداف الدراسة هي معرفة تأثير الرضا الوظيفي على ولاء الموظفين بين الأكاديميين ومعرفة العوامل المختلفة الكامنة وراء الرضا الوظيفي وولاء الموظفين. تكتشف هذه الدراسة أيضاً العوامل المختلفة الكامنة وراء الرضا الوظيفي وولاء الموظفين. ولتحقيق هدف الدراسة الاستقصائية استُخدمت الدراسة الاستقصائية.

خلصت نتائج البحث إلى :

- أن هناك تأثيراً كبيراً للرضا الوظيفي على ولاء الموظفين بين الأكاديميين.

-العوامل الأساسية للرضا الوظيفي التي ظهرت من هذه الدراسة هي النمو الوظيفي والتحفيز وبيئة مكان العمل والرضا الذاتي.

-العوامل الأساسية لولاء الموظفين التي ظهرت من هذه الدراسة هي الانتماء والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي

### المبحث الثالث. التعقيب على الدراسات السابقة

#### المطلب الأول : أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك و هو دور كل من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين و تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي امتلاك الميزة التنافسية مثال دراسة سعدي عبد الحليم التي هدفت إلى إبراز المنهج الخاص بتحسين جودة التعليم العالي و ربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي و النسيج الصناعي، و دراسة روابح الهام و بوحنيك امين و التي هدفت إلى التعرف على دور التعليم الجيد في تنمية رأس المال البشري و تحديد العلاقة بين أبعاد تنمية رأس المال البشري (معرفة العاملين، مهارة العاملين التدريب، روح الابتكار و التجديد) ، بالإضافة إلى تقديم نماذج للتعليم الجيد.
- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في المؤسسات باستثناء دراسة Inmaculada و Vicente Roca-Puig التي طبقت الدراسة على عينة من شركات اسبانية .
- استخدمت الدراسات السابقة اداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة T.V. Baloyi حيث استخدمت اداة المقابلة و اعتمدت على التحليل الموضوعي ، و دراسة Alžbeta و Martin استخدمت كذلك أداة المقابلة و دراسة Alma و Kristina تستخدم المربعات الصغرى العادية المجمعة (OLS) ونموذج التأثيرات الثابتة (FEM)، و دراسة Ioanna Karanikola التي اعتمدت على المقابلة و الاستبيان بالإضافة لدراسة ناجي عبد الستار محمود، مروان عمر جار التي اعتمدت كذلك على المقابلة و الاستبيان .
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة روابح الهام و بوحنيك امين التي استخدمت المنهج المقارن بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي ، و دراسة Vicente, Inmaculada التي استخدمت المنهج المقارن كذلك .
- اختلفت دراسة بكارى مختار عن بقية الدراسات في انها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوى ، بالإضافة كذلك إلى دراسة Mohammad و Sadegheh و دراسة Aljayi و Ahmed Fjer و Ahmed Tamek و Malak Guennioui .
- هدفت هذه الدراسات إلى معالجة الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي من زوايا مختلفة و في قطاعات مجتمعية مختلفة، و من ضمن الملاحظات إن عدد كبير من هذه الدراسات بحثت المتغيرات الديموغرافية و أثرها على الاستثمار في رأس المال البشري أو الولاء التنظيمي سواء في القطاع العام او الخاص كما تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي ، و استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، بالإضافة إلى استخدام الأوزان النسبية و النسب المؤوية و حساب التباين الأحادي و اختبار T في معظم الدراسات المحلية و العربية و الأجنبية ، كونها تساعد في الحصول على النتائج التي تلي تحقيق أهداف الدراسات

### المطلب الثاني : الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة تشير ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي و هدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة و هي :

- ❖ تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- ❖ استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/المدخل الكيفي) و ذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي و التحليلي .
- ❖ لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط و أنها تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- ❖ تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبيان و المقابلة و ذلك من اجل جمع البيانات بدقة اكبر.
- ❖ وقد تكون هذه الدراسة أولى الدراسات التي جمعت بين الاستثمار في رأس المال البشري ، و الولاء التنظيمي ، و العلاقة بين هذه المتغيرات في البيئة الجزائرية،
- ❖ هذه الدراسة أن تقدم صورة واضحة ومعلومات مستندة إلى البحث العلمي عن أهمية ما تم دراسته من عناصر للاستثمار في رأس المال البشري ، وإبراز العوامل التي لها أكبر الأثر في الولاء
- ❖ كما أضافت هذه الدراسة للدراسات الجزائرية السابقة فائدة في البحث من أجل إحياء تشجيع المؤسسات الاقتصادية على استقطاب أفضل الكفاءات و الاستثمار فيها لصناعة ولائهم ، و لتضيف فائدة جديدة للمكتبة الجزائرية و للباحث الجزائري و الأبحاث العربية، خاصة في ظل ندرة الدراسات في الواقع الجزائري التي تغطي هذا الجانب
- ❖ و استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بأنها تعرفت على أهم المحاور التي تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري أو حتى الولاء التنظيمي، كما ستتم الاستفادة عند مناقشة النتائج و مدى اتفاقها أو اختلافها مع دراسات أخرى، و استفادت منها الدراسة الحالية في صياغة أدوات الدراسة و التصور المقترح .

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

و من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع الاستثمار في رأس المال البشري وإسهامه في صناعة الولاء التنظيمي للموظفين و شمول عينتها ل و تعددت أدواتها بين الاستبيان و المقابلة و استخدامها لكل من النهج الوصفي و التحليلي .

### • ما يميز هذه الدراسة عن البحوث والدراسات السابقة:

أنها ركزت على العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري، والولاء التنظيمي، بين إطارات مؤسسات اقتصادية عامة / خاصة في كل من ولاية تلمسان و سيدي بلعباس ، و من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات المحلية والعربية والأجنبية تبين أنه لم تقم أي دراسة منها بالجمع بين المتغيرات التي سيتم تناولها في هذه الدراسة في البيئة الجزائرية، حيث قامت الدراسات التي تم الإطلاع عليها بتناول بعض هذه المتغيرات أو أحدها. وقد تكون هذه الدراسة أولى الدراسات التي جمعت بين الاستثمار في رأس المال البشري، و الولاء التنظيمي، والعلاقة بين هذه المتغيرات في البيئة الجزائرية، لذا يأمل الباحث من هذه الدراسة أن تقدم صورة واضحة ومعلومات مستندة إلى البحث العلمي عن أهمية ما تم دراسته من عناصر للاستثمار في رأس المال البشري ، وإبراز العوامل التي لها أكبر الأثر في الولاء.

### المطلب الثالث : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات ،حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة و معالجتها بشكل شمولي ،و من جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي :

1-استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب الاستثمار في رأس المال البشري و إسهامه في صناعة الولاء التنظيمي .

2- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

3- وظفت هذه الدراسة توصيات و مقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة و أهميتها

4-استفادت الدراسة الحالية من معظم الدراسات السابقة في صياغة أدوات الدراسة .

5-استفادت الدراسة الحالية من كل الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الجدول رقم (2-1): عرض بعض الدراسات السابقة

إحدى النتائج	أهداف البحث	العنوان	اسم الباحث
<p>❖ أن رأس المال البشري يؤثر على جودة التنمية المستدامة ودوره الفعال في الحد من عدم تماثل المعلومات مما له أثر على ترشيد أحكام قرارات الاستثمار في رأس المال البشري.</p> <p>❖ توجد مقومات لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري في الوحدات الحكومية</p> <p>❖ التعليم، التدريب، الخبرة، العمر، حجم و نوع النشاط الذي يمتلكه العاملين له اثر على أداء المحافظة</p>	<p>يهدف البحث إلى دراسة وتوضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة بالمنظمات الحكومية.</p>	<p>دور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة القاهرة</p>	<p>وسام محمود احمد الغنام ، سيد محمود الخولي ، هدى إبراهيم هلال (2022)</p>
<p>❖ أن التدريب والتواصل التنظيمي لهما تأثير إيجابي وهام على الولاء الوظيفي لموظفي البنك</p> <p>❖ يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على العلاقة بين التدريب والولاء الوظيفي والتواصل التنظيمي والولاء الوظيفي.</p> <p>❖ . يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على العلاقة بين التدريب والولاء الوظيفي</p>	<p>تهدف إلى دراسة تأثير التدريب والاتصال التنظيمي على الولاء الوظيفي مع الرضا الوظيفي كمتغير دخیل</p>	<p><b>The Influence of Training and Organizational Communication on Job Loyalty with Job Satisfaction as an Intervening Variable</b></p>	<p>Rilia Irawati Dewi Susita Henry Eryanto (2021)</p>

<p>والتواصل التنظيمي والولاء الوظيفي.</p>			
<p>❖ رضا الموظفين في مؤسسة البريد السلوفاكي كان متوسط. ❖ أكبر قدر من عدم الرضا يتعلق بالمكافأة المالية للموظفين وعدم اهتمام صاحب العمل بآراء الموظفين ومواقفهم. ❖ أشار استخدام الانحدار و تحليل الارتباط إلى حقيقة أن ليس فقط رضاهم من يحقق ولاء الموظف ، ولكن أيضاً الوضع في سوق العمل في المنطقة ، وعمر الموظف ، والموقع الوظيفي وطول العمل له تأثير قوي على ولاء الموظف .</p>	<p>و التي هدفت إلى اقتراح منظوراً جديداً لتقييم رضا الموظفين لا يحدد فقط الرضا الكامل ولكنه يحدد سمات الوظيفة والخصائص الديموغرافية الاجتماعية التي تؤثر على رضا الموظفين وولائهم كمصدر قلق رئيسي للإدارة المستدامة للموارد البشرية ،</p>	<p><b>Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector</b></p>	<p>Karol Achimský Mariana Strenitzerová ( 2020)</p>

<p>❖ علاقة إيجابية بين التدريب أثناء العمل والتعلم أثناء العمل.</p> <p>❖ إن إعانات تكاليف التدريب تزيد من فرص العمل على المدى الطويل.</p>	<p>تهدف إلى دراسة التأثير المشترك للتدريب أثناء العمل وقرارات التعلم أثناء العمل للعمال على إجمالي التوظيف..</p>	<p><b>Employment effects of on-the-job human capital acquisition</b></p>	<p><a href="#">José I. Silva</a> <a href="#">Joaquín Naval</a> <a href="#">Javier Vázquez-Grenno</a> (2020)</p>
<p>❖ رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية للجزائر، حيث تزخر برأس مال بشري شاب ذو قدرات عالية يمكنها من تدارك عجلة النمو و التنمية إذ تم استغلاله بالكفاءة و الفعالية المطلوبين.</p> <p>❖ توجد استثمارات كبيرة في التعليم، و نمو كبير في معدلات الالتحاق و تكافؤ الفرص بين الجنسين على جميع مستويات التعليم تقريبا .</p> <p>❖ يقيس مؤشر رأس المال البشري النتائج الحالية لسياسات التعليم و الصحة كميًا على مخرجات المستقبل.</p>	<p>و التي هدفت إلى إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير الكفاءات البشرية و الذي يعتبر كخيار استراتيجي في تنمية و تطوير قدرات و مهارات و مواهب البشر في مجال الصحة و التعليم و التمويل لضمان تكافؤ الفرص ، و معالجة مشكلة عدم المساواة و تعزيز مستوى الإنتاجية</p>	<p>الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر</p>	<p>بكارى مختار (2019 )</p>

<p>❖ -وجود اثر للاستثمار في رأس المال البشري ممثلا في أبعاده الثلاثة (التدريب ، المعرفة و الصحة) في مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة (جيزي،نجمة، موبيليس) .</p> <p>❖ -عدم وجود اثر لبعده الكفاءات و المهارات في مستوى أداء هذه المؤسسات</p>	<p>- و التي هدفت إلى تحسين الأداء و الرقي به إلى اعلي مستوى ممكن،و من هذا المنطلق و من اجل التعرف على واقع استثمار المؤسسات الجزائرية في مواردها البشرية .</p>	<p>"الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على الأداء" "دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي،نجمة، موبيليس)</p>	<p>سمير صلحاي (2019)</p>
<p>❖ أن العديد من دراسات الأعمال الإلكترونية المنشورة تشير إلى أن مؤسسات الأعمال الإلكترونية تعتبر الاستثمار في التدريب أمراً ضرورياً وحاسماً لضمان الأداء والقدرة التنافسية والاستدامة في السوق</p> <p>❖ تصميم وتنفيذ نهج لتقييم كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري كجزء من عملية إدارة الموارد البشرية ضمن ظروف مؤسسة معينة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية .</p> <p>❖ تدرك الشركات أن التعليم والتدريب كأحد أشكال</p>	<p>الى شرح جوهر مفهوم ادارة راس المال البشري ، وتقييم فاعلية الاستثمار في راس المال البشري في المؤسسات التي تستخدم الأعمال الإلكترونية في سياق الاستدامة.</p>	<p><b>Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability »</b></p>	<p>Alžbeta Kuchar číková, Martin Mičciak and Miloš Hitka (2019)</p>

<p>الاستثمار في رأس المال البشري لموظفيها مهم لنجاح الأعمال</p>			
<p>❖ -تأثير تنمية رأس المال البشري ، التي عبر عنها الإنفاق على الصحة والتعليم ، على إنتاجية الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي عن تأثير إيجابي وهام</p> <p>❖ -أن المورد البشري رأس مال مهم يساهم بشكل إيجابي في تحسين نمو إنتاجية العمل في الاتحاد الأوروبي..</p>	<p>نُحَقِّق في تأثير رأس المال البشري على إنتاجية العمل في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي</p>	<p><b>Impact Of Human Capital Development On Productivity Growth In Eu Member States</b></p>	<p>Alma Mačiulytė-šniukienė1, Kristina Matuzevičiūtė (2019)</p>

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

<p>❖ إن مستوى إدراك العينة المدروسة لأبعاد التمكين الإداري جاء مرتفعا، في حيث نسبة إدراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي جاء متوسطا.</p> <p>❖ إن التمكين الإداري يساهم بما نسبته 36% في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين اتجاه كليتهم..</p>	<p>هدفت الى إبراز دور أبعاد التمكين الإداري ممثلة في: ( تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف،</p>	<p>التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين – دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف</p>	<p>عبدالرزاق سليم ، فتوز زروخي ،بجثة شيخ ( 2019 )</p>
<p>❖ ان ضغوط العمل مرتبطة سلبًا بالولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي</p> <p>❖ أن فرصة العمل المتصورة مرتبطة بشكل إيجابي بالولاء التنظيمي.</p> <p>❖ كانت الآثار السلبية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، وتأثير الوساطة السلي لضغوط العمل على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي ، أضعف بالنسبة للموظفين ذوي فرص وظيفية متصورة المرتفع.</p>	<p>و التي هدفت إلى تطبيق متطلبات الوظيفة من خلال خاصية عمل سلبية (أي ضغوط العمل) وخصائص عمل إيجابية (أي فرصة وظيفية) في سياق التغيير التنظيمي للتحقيق في كيفية تأثير هذه الخصائص على الولاء التنظيمي للموظفين،</p>	<p><b>Work stress, perceived career opportunity, and organizational loyalty in organizational change: A moderated mediation model</b></p>	<p>Ting Wu, Qitaisong Shen, Hanqing Liu, Cong Zheng (2019)</p>

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

<p>❖ وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.</p> <p>❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.</p> <p>❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تبعاً لمتغير العمر.</p> <p>❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.</p>	<p>التي هدفت إلى التعرف على اثر الولاء التنظيمي على الأداء دراسة تطبيقية على :المؤسسي شركة مناجم الفوسفات الأردنية</p>	<p>اثر الولاء التنظيمي على الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية.</p>	<p>عبد الله زهير سليمان الخطيب (2018)</p>
--	--	---	---

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال إطلاعي على المراجع والمصادر البحثية التي تمكنت من تحصيلها وفي حدود إطلاعي وبحشي، توصلت إلى أن أغلب الدراسات إن لم نقل كلها لم تتطرق بشكل مباشر لهذه العلاقة موضوع البحث بين متغيري الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

كما لاحظت من خلال كل الدراسات السابقة أن معظمها تعتمد على الأسلوب الوصفي التحليلي و بالتالي من خلال دراستي سأعتمد على نفس الأسلوب و سأحاول التحقق من الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية 1** : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بن التعليم و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة .

و تندرج ضمن هذه الدراسة جملة من الفرضيات الفرعية :

4 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم و صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة؟

5 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

6 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

**الفرضية الرئيسية 2** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة .

و تندرج ضمن هذه الدراسة جملة من الفرضيات الفرعية :

4 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

5 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

6 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

**الفرضية الرئيسية 03** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة.

5 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الصحة المهنية و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

6 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن المهني و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

7 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلامة المهنية و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

**الفرضية الرئيسية 4** : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات

الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في المؤسسة

حيث من خلال الفصل الثالث الذي خصصته إلى الجانب التطبيقي الذي قمت فيه بإسقاط ما تطرقت إليه في الجانب النظري على مؤسسات محل الدراسة و ذلك بعد تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS.

### خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل وبعد أن تم التطرق لأبرز وأهم الدراسات المتاحة سواء كانت لها علاقة مباشر أو غير مباشرة بالموضوع ومن مستويات مختلفة من رسائل جامعية، مجلات ومؤتمرات علمية و الولوج إلى أحدث الدراسات متنوعة بين دراسات محلية و أجنبية وعربية و ذلك لاكتساب المعلومات و الأخذ بالتجارب المدروسة سابقا، التي ارتبطت بموضوع "الاستثمار في رأس المال البشري و إسهامه في صناعة الولاء التنظيمي للموظفين " حيث كل دراسة توصلت إلى نتائج معينة و خاصة بالموضوع سدد الدراسة و قد اختلفت النتائج المتوصل عليها بدلالة الإشكالية المعالجة و الأدوات المستعملة و الدراسات التطبيقية المعدة بالرغم من بعض التشابهات في الأسلوب أو المنهج المستعمل في عرض العمل، وهذا ما سهل لي إعداد هذه الدراسة والتي أنارت لي الطريق إذ استطعت بواسطتها من فهم الموضوع بشكل أعمق و تكوين أفكار جديدة لها صلة بهذا الموضوع والتمعن أكثر فيه كون معظم هذه الدراسات هي من مستويات أعلى وعليه تمكنت من الاطلاع على مختلف الطرق و الأساليب المستخدمة أثناء عملية الدراسة و أيضا مختلف المصادر و المناهج المناسبة لكل بحث إذ تعتبر كمنطلق لدراستي القادمة أو الخريطة التي سهلت عليا مهمة البحث.

واتضح أن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري لفت جميع الأنظار وتزايدت البحوث المرتبطة به مؤخرا بسبب اهتمام بيعة الأعمال الحديثة باستقطاب الأفراد الأكفاء القادرين على تحقيق أهدافها، ولتأثيره الكبير في سلوكيات الموظفين والتحسين من أدائهم حيث أنها تعمل على تشجيعهم وإثارتهم ودفعهم نحو العمل صناعة ولائهم و ضمان بقائهم و استمرارهم في العمل .

وفيما يلي وسوف يتم بتسليط الضوء في الدراسة التطبيقية على علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بصناعة الولاء التنظيمي بمؤسسات اقتصادية وطنية بتلمسان و سيدي بلعباس .

## الفصل الثالث

# دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الوطنية

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

### تمهيد الفصل :

بعد أن تعرفنا في الفصل السابق عن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري و إسهامه في صناعة الولاء التنظيمي نظريا، سوف نحاول في هذا الفصل معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في صناعة الولاء التنظيمي تطبيقيا وبغرض التحقق من طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده : التعليم ، التدريب، الصحة ، و الولاء التنظيمي بأبعاده : الولاء العاطفي ، الولاء الأخلاقي و الولاء المستمر قمنا باختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

وتهدف الدراسة من الناحية التطبيقية إلى اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها، محاولين معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال البشري، ومدى تميز المؤسسة مقارنة على منافسيها، بالإضافة إلى محاولة معرفة أي الأبعاد أكثر اهتمام من طرف مسيري المؤسسة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع. دون أن ننسى التركيز على طبيعة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية القائمة بين الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي، وعلى هذا الأساس سنقوم في المبحث الأول فقد خصص لتقديم المؤسسات محل الدراسة، والتركيز على إجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني ثم تقدم التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة ، أما المبحث الثالث فتطرق إلى تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان و من ثم اختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.V 26.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

المبحث الأول :لمحة تعريفية عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

للاجابة على الاشكالية المطروحة و استخلاص النتائج قمنا بالدراسة الميدانية ، و ذلك من خلال اسقاط الجانب النظري على مؤسستي سنار العامة بتلمسان و شي علي الخاصة بسيدي بلعباس . و من خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء صورة عامة حول المؤسسات محل الدراسة الميدانية

المطلب الأول : لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع العام

الفرع 01 : مؤسسة ستار EPE- STAR

اولا -بيانات عامة عن المؤسسة:

تم إنشاء شركة (STARR) لاعمال الحفر التخطيط و الطرق و الارضيات في 15 ماي 1971 بموجب المرسوم رقم 653 / 71 SP تحت اسم " Société du Parc de la Wilaya de Tlemcen " بالاختصار "SPWT" وتم منحها برأسمال قدره 10,000,000 دينار جزائري.

في إطار القوانين المختلفة المتعلقة بالمؤسسات العامة ، خضعت شركة بارك ولاية تلمسان للتعديلات القانونية التالية:

\* 20 ديسمبر 1995: تم إنشاء S.P.W.T كشركة اقتصادية عامة تحت إشراف صناديق المشاركة "الإنشائية" ذات الشخصية الاعتبارية. يزيد رأس المال السهمي من 10.000.000.00 دينار جزائري إلى 22.000.000.00 دينار جزائري.

\* 25 أكتوبر 1997: حل صندوق المشاركة "البناء" يضع الشركة في ولاية تلمسان تحت إشراف الشركة القابضة العامة "المباني ومواد البناء".

\* 11 كانون الثاني (يناير) 1998: قامت شركة S.P.W.T بتغيير اسمها لتصبح

" Société de Terrassement d'Aménagement et de Revêtement Routier

شركة اعمال الحفر التخطيط و الطرق و الارضيات بالاختصار " STARR " Tlemcen حيث يكون المساهم الوحيد في الغرب . يتغير رأس مالها. من DA 22.000.000.00 إلى DA.100.000.000.00.

\* 9 سبتمبر 2000: تمت زيادة رأس مال شركة اعمال الحفر التخطيط و الطرق و الارضيات من 100,000,000.00 دينار جزائري إلى 220,000,000.00 دينار جزائري



## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

– تهيئة و تعبيد الطرق.

2: الأنشطة الثانوية:

تدور الأنشطة الثانوية ل STARR حول:

– بيع مواد البناء و الخرسانة.

– إنتاج الأسفلت (الخليط القار) الساخن والبارد.

– تأجير آلات ومعدات البناء والأشغال العامة.

– بناء السدود.

بالإضافة إلى ذلك تضم مؤسس ستارر STARR (660) عاملا، يتوزعون على مختلف التخصصات والإدارات والمصالح كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) : توزيع موظفي مؤسسة STARR حسب الفئات

الفئة	العدد	النسبة
إطارات مسيرة	7	1.06%
إطارات سامية	18	2.72%
إطارات	50	7.57%
أعوان تحكم	163	24.70%
أعوان تنفيذ	422	63.94%
المجموع	660	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 ( ) أن ما نسبته 63.94 % يشغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهذا ما يفسر مستوى النشاط وعدد العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة، الشيء الذي يدل على الدور الاجتماعي للمؤسسة في المنطقة من خلال توظيفها لعدد كبير من الأفراد.

إن هذه المعلومات خاصة بالفترة التي قمنا بها بجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة (2022/05/26) إلا أن عدد العمال في المؤسسة يتغير بالزيادة أو النقصان تبعاً لاحتياجاتها، ففي حالة زيادة حجم الطلبات تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالعمال ذوي العقود المؤقتة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

قصد توفير المنتجات في الوقت المناسب، كما أن حجم العمال يتغير من سنة إلى أخرى، حيث قمنا بإجراء تعداد العمال منذ عام 2018 إلى عام 2021 كما هو موضح في الجدول رقم (3-2).

الجدول رقم (3-2) : تعداد العمال في مؤسسة STARR محل الدراسة منذ عام 2018 إلى 2021.

السنة	العمال			المجموع
	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	
2018	79	194	618	891
2019	81	206	657	944
2020	81	181	474	736
2021	75	163	422	660

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال في المؤسسة غير متزن إذ تميز بالزيادة والنقصان، ففي عام 2018 بلغ عدد العمال ( ) 891 عاملاً، ومنذ ذلك الوقت لم يعرف حجم العمال استقراراً إذ بلغ عام 2021 ( ) 660 عاملاً، وقد يكون هذا راجع إلى سياسة تسريع العمال بهدف تقليل التكاليف الناتجة عن العمال، أو يعود إلى سياسة العمالة المؤقتة التي تعتمد عليها المؤسسة من وقت إلى آخر كما نلاحظ أنه في سنة 2020 كان انخفاض كبير و هذا راجع إلى الأزمة الاقتصادية التي مر بها العالم جراء جائحة كورونا و هذا أدى إلى تصريح العديد من العمال .

### ثانياً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

كما تطرقنا سابقاً في الإطار النظري للدراسة فإن الهيكل التنظيمي يبين توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة داخل المؤسسة، والملحق رقم 03 يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وقد عرف هذا الأخير بدوره عدة تطورات ومهام جديدة تختلف عما كانت عليه في السابق، ويتكون من عدة أقسام وفيما يلي شرح له :

- **المديرية العامة** : وهي أعلى هيئة في المؤسسة تتولى السهر على سير مختلف المديريات الأخرى، مكلفة بالعلاقات القانونية و المنازعات وبمساعدة مجموعة استشارية مكلفة بمجموعة من المهام، وتتمثل في :

- **مساعد تنفيذي** : تتمثل مهمته في تنفيذ برامج العمل والتنسيق بين مختلف الإدارات الأخرى مثل تحديد مواعيد الاجتماعات مع مسؤولي الإدارات والأقسام بالمؤسسة، والاهتمام بجميع الأعمال الخاصة بالمديرية العامة كالقيام بأعمال حفظ الملفات المهمة وتسهيل

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الرجوع إليها وقت الحاجة...؛

-المستشار الخاص : مهمته تقديم استشارات فيما يخص معالجة وحل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة سواء بينها وبين عامليها، أو بينها وبين من تربطها علاقة بهم كالموردين والمنافسين؛ و تنظم:

- الأمانة

- مصلحة الوقاية و الأمن

- مصلحة التأهيل

- مصلحة التدقيق الداخلي

- مصلحة مراقبة التسيير

وتتفرع المديرية العامة إلى مجموعة من المديريات الفرعية تتمثل في:

**1-قسم المالية والمحاسبية:** تهتم هذه المديرية بتحديد الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة، وتنقسم إلى:

-نائب مديرية المالية والمحاسبية؛

-مصلحة المالية والخزينة؛

-مصلحة المحاسبة العامة؛

-مصلحة المحاسبة التحليلية.

-مصلحة الاستيراد

-مصلحة الإعلام الآلي

**2-قسم الموارد البشرية:** تهتم هذه المديرية بمختلف الوظائف الخاصة بالعاملين والمتمثلة في: الاختيار، التكوين

(التدريب)، التحفيز، تقييم الأداء...الخ، كما تهتم بتنظيم العمل في مختلف الدوائر والمصالح وتوفير الظروف الملائمة للعامل

وتنقسم إلى:

-مصلحة إدارة الموارد البشرية ؛

-مصلحة تسيير الأجور و إدارة المسار الوظيفي ؛

- المركز الصحي - الاجتماعي .

-مصلحة الاجتماعية .

**3- قسم الموارد المادية و يظم :**

-مصلحة إدارة الآلات

مصلحة إدارة الشاحنات

-مصلحة الصيانة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

-مصلحة التموين و إدارة المخازن

مصلحة الاستثمار.

**4- قسم الأشغال** وظيفة هذا القسم هو ضمان سير عملية الأشغال، ويكون ذلك من دخول المواد الأولية

إلى الورشات إلى غاية خروجها على شكل منتجات، وهي:

-مصلحة الأشغال

-مصلحة الأساليب و الامريات

-مصلحة مقارع البرج.

مصلحة الانتاج زناتة

-المخبر.

**5 - القسم التجاري و متابعة الأسواق** :تتلم هذه المديرية بعملية تنفيذ القرارات المتعلقة بعملية تسويق المنتجات

وتنقسم إلى:

-الأمانة

-مصلحة الأسواق؛.

**6 - قسم الإنتاج** :وظيفة هذه المديرية هو ضمان سير العملية الإنتاجية، ويكون ذلك من دخول المواد الأولية

إلى الورشات إلى غاية خروجها على شكل منتجات، و تضم هذه المديرية أربع مصالح وهي:

-مصلحة الإنتاج

-مصلحة المسارات .

بالإضافة إلى التطورات التي عرفتها المؤسسة في هيكلتها التنظيمي، أيضا عرفت المؤسسة تطورات تكنولوجية وهو دعم المؤسسة بالبنية

التكنولوجية والممثلة في أجهزة الحواسيب في مختلف إدارتها، ودعم هذه التكنولوجيا بشبكة داخلية (الإنترنت)، التي تسهل عملية

الاتصال بين جميع المصالح والأقسام في المؤسسة

وتبادل المعلومات فيما بينهم، أيضا تدعمها بشبكة الإنترنت لتسهيل اتصال المؤسسة بمورديها وشركائها وأهم

زبائنهم، .

**ثالثا : إستراتيجية التدريب في المؤسسة**

تقوم المؤسسة بتحديد برنامج التدريب بشكل دوري في مختلف المجالات حسب الفئات المستهدفة، من أجل تنمية الموارد البشرية،

و تعتمد المؤسسة نوعين من التدريب :

**1-التدريب الداخلي** :تتم هذه العملية داخل المؤسسة عن طريق خبراء و مختصين.

**2-التدريب الخارجي** :تقوم المؤسسة بالتعاقد مع مؤسسات تدريبية من أجل تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

-التكوينات المنجزة خلال السنوات 2019-2020-2021

الجدول (3-3) : التكوينات المنجزة خلال السنوات 2019-2020-2021 في مؤسسة STARR

السنة	الأفراد المتكويين			طبيعة التكوين	مكان التكوين	تكاليف التكوين
	الإطارات	التحكم	التنفيذ			
2019	25	77	125	-طويل المدى -متوسط المدى - قصير المدى	-داخلي -خارجي مؤسسات وطنية ( ISEC تلمسان - (IETAFORD الجزائر)	تقريبا 800 مليون دينار جزائري
2020	4	03	39	-متوسط المدى قصير المدى	-داخلي -خارجي مؤسسات وطنية	تقريبا 150 مليون دينار جزائري
2021	29	08	03	-طويل المدى -متوسط المدى - قصير المدى	-داخلي -خارجي مؤسسات وطنية (الجزائر EHEC- IFM تيبازة )	تقريبا 240 مليون دينار جزائري

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (3-3) نلاحظ أن نسبة التكوين في سنة 2019 كانت مرتفعة و هذا يعود إلى أن الدولة فرضت على المؤسسات العامة الاقتصادية على تكوين السائقين و بما أن مؤسسة ستار تملك عدد كبير من السائقين نظرا لنشاطها و هذا ما جعلها تكون كل السائقين العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى الأصناف الأخرى من العاملين و حسب الحاجات التدريبية .

أما سنة 2020 و 2021 نلاحظ انخفاض في نسبة التكوين و هذا راجع إلى الأزمة الاقتصادية التي مست العالم بسبب جائحة كورونا و الذي اثر على ميزانية المؤسسة بنقص الأنشطة و التعاملات الاقتصادية.

رابعا : الغيابات و دوران العمل في المؤسسة

الجدول رقم (3-4) : نسبة الغيابات و دوران العمل في مؤسسة STARR

2021	2020	2019	
1.65%	71.46%	2.66%	الغيابات
9.19%	0.72%	63.77%	دوران العمل

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (3-4) فلك نسبة الغيابات في سنة 2020 كانت مرتفعة 71.49% و هذا بسبب ارتفاع نسبة الإصابات بفيروس كورونا على مستوى العالم ، و بالتالي فان المؤسسة و بقرار من الدولة و كغيرها من المؤسسات تم منح العمال غياب مبرر بالأجر. أما في سنة 2019 و 2021 فان نسبة الغيابات منخفضة.

و نلاحظ أن نسبة دوران العمل في سنة 2019 هي 63.77% كانت مرتفعة بسبب حركتي الدخول و الخروج في المؤسسة التي عرفت آنذاك ارتفاع بتوفير مناصب شغل من جهة و ترك بعض العمال للمؤسسة .

### خامسا : إستراتيجية التحفيز و الأجور:

-تختلف الأجور حسب الرتب، الأقدمية.

-تعمل المؤسسة على وضع عدة أنواع من الحوافز من خلال:

-منحة المردودية : و تكون بصفة دورية كل فصل

-منحة الأرباح: و هي منحة سنوية متساوية لجميع الموارد البشرية لتشجيع المشاركة الجماعية

-تم الترقية في الوظيفة حسب الخبرات و المهارات و المؤهلات التي يمتلكها المورد البشري

-محور العملاء: تركز المؤسسة على إرضاء العملاء من خلال النوعية الجيدة و الأسعار التنافسية، ما أدى إلى تطور العملاء

باستمرار حيث كانت المؤسسة تتعامل في البداية مع الإدارة المحلية اللامركزية كمديريات السكن العمران والتجهيزات العمومية، ثم أصبحت تشمل العديد من المؤسسات المدنية كالوكالة الوطنية للسكك الحديدية، بالإضافة إلى المؤسسات العسكرية.

-محور العمليات الداخلية: تركز المؤسسة على مراعاة الجودة، و احترام المقاييس الدولية هذا ما مكنها من الحصول على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008 من خلال تحسين ظروف العمل الداخلية و الخدمات الجيدة.

-محور النمو و التعلم: تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها باستمرار و كذا على تقديم خدمات ملائمة لمتطلبات السوق المتغيرة و المستمرة، كما تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للمعارف، حيث تقوم بعقود استشارة مع خبراء و متخصصين لتقديم اقتراحات، و تبني المؤسسة الأفكار المبدعة للإطارات و المتعلقة بالتجديد و التطوير.

تقوم المؤسسة بعدة اتفاقيات مع مراكز البحث العلمي والجامعات و من بينها المدرسة الوطنية للظبوغرافية وكلية العلوم والتكنولوجيا من أجل الاستفادة من المعارف و الخبرات الأكاديمية، كما تعتمد على خبرة مواردها البشرية ومعارفها العلمية و المهنية وتشجعها على تقديم الأفكار الجديدة و تترك لها المبادرات والاجتهادات الفردية والجماعية للوصول إلى إبداع إداري متطور ومستمر وتحقيق غاية المؤسسة في التجديد والتحسين الدائم ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أداء متميز يمكنها من التفوق والريادة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

– الفرع الثاني : مؤسسة EPE- SOGERHWIT

أولاً : تعريف الشركة العامة للدراسات و انجازات الري وحدة تلمسان EPE- SOGERHWIT

بموجب المداولة رقم 27/72 الماخودة من طرف المجلس الشعبي لولاية تلمسان و المصادق عليها بموجب القرار الصادر عن السيد والي ولاية تلمسان بتاريخ 16-05-1973 تحت الرقم 33/73/AEP/من سجل القرارات تم انشاء المؤسسة العمومية المحلية م.ع.م ذات الطابع الاقتصادي و الصناعي المسماة أصلا "شركة الدراسات و الإنجازات الهندسية المدنية و الريفية" لولاية تلمسان بالاختصار "سوجارويت" بمقر اجتماعي بتلمسان بموضوع متعلق بتنفيذ كل أشغال الدراسة و الإنجاز للهندسة المدنية و الريفية بالأولوية لاحتياجات الدولة، الجماعات المحلية و الهيئات العمومية بالتبعية لاحتياجات القطاع الخاص تم إعادة قيد هذه الشركة بالمركز الوطني السجل التجاري ملحقة تلمسان بتاريخ 27-05-1984 بحيث كانت بداية نشاطها بتاريخ جويلية 1973.

الشركة العامة للدراسات و إنجازات الري لولاية تلمسان "سوجارويت" SOGERHWIT هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي

و يبلغ رأس مالها 1.000.000.000.00، و مقرها الاجتماعي بابوتاشفين تلمسان كما يبلغ عدد عمالها 1001 عامل و منهم 136 اطار موزعين على كلا الفرعين بتلمسان و وهران..

و تسرى عليها القواعد المطبقة على الإدارة في علاقتها مع الغير و تخضع لقواعد القانون التجاري. و تقوم بأشغال الري و الهندسة المدنية، و لترقية العقارية و مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى و الري.

يتمثل هدف الشركة الرئيسي في أشغال الري، الحفر و الأشغال الريفية داخل منطقة تلمسان طبقا للتنظيم العام لأشغال الري الذي تحدده السلطات العمومية.

كما تكلف المؤسسة وفق هدفها على الخصوص بما يأتي:

- ✓ تقتني و تسير و تصون الأعمدة اللازمة للقيام بالأشغال.
- ✓ تطور منشآت الاستغلال و الصيانة و تجهيزاتها اللازمة لأداء نشاطها.
- ✓ تشارك في دراسة أية وسيلة أشغال الري أو طريقتها و ترقيتها و تدججها في إنجاز المهام المسندة إليها.
- ✓ تتولى تكوين مستخدميها و تحسين مستواهم.
- ✓ يتعين على المؤسسة ان تراعي تبعات الخدمة العمومية التي تعرضها عليها الدولة وفقا بدفتر الشروط العامة
- ✓ تؤهل المؤسسة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة لها في قانونها الأساسي و في دفتر الشروط العامة القيام بما يأتي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- ✓ ترم جميع الصفقات أو الاتفاقيات مع الهيئات الوطنية والأجنبية .
- ✓ تحدث فروعاً و تقني مساهمات في مؤسسات أخرى.
- ✓ تقوم بجميع العمليات المالية و التجارية و الصناعية المقولة أو العقارية الكفيلة بتسهيل توسعها
- ✓ تنظم في الجزائر و الخارج المنتقيات و التظاهرات المرتبطة بمجال نشاطها و تساهم فيها.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك تضم مؤسسة سوجارويت SOGERHWIT ( 1372 ) عاملاً، يتوزعون على مختلف التخصصات والإدارات والمصالح متمثلة في فرعين تلمسان / وهران كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5) : توزيع موظفي مؤسسة SOGERHWIT " حسب الفئات

الفترة	العدد	النسبة
إطارات	141	14.08 %
أعوان تحكم	313	31.26 %
أعوان تنفيذ	647	64.63 %
المجموع	1001	100 %

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### ثانيا : استقطاب الكفاءات في المؤسسة

تعمل المؤسسة على جلب الكفاءات التي تمكنها من إعطاء الإضافة حسب الاحتياجات في جميع المستويات الإدارية، كما تتميز إستراتيجية التوظيف بالمرونة، حيث يتم استقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة بصفة آلية و هذا ما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسة.

من خلال حساب الاحتياجات في كل مصلحة، سواء الحالية أو المستقبلية و تكون بشكل مستمر كل شهر. ومن تم تقوم المؤسسة بعملية التوظيف باعتبارها من أهم المسائل الدقيقة التي تتكلف بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعمل على جلب الموارد البشرية في جميع المستويات و التخصصات و المهارات خاصة التقنية ذات القدرات العالية في التعامل مع الآلات الإنتاجية، بالإضافة إلى التقنيات الحاسوبية و التسويقية.

-تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الداخلية في ملء شواغرها و هذا عن طريق الترقيات، من أجل الاستغلال الأمثل للكفاءات المتوفرة، وبعدها تلجأ لجلب الموارد البشرية الخارجية المطلوبة من خلال التعاقد مع مكاتب التوظيف والإعلانات، لسد احتياجات<sup>1</sup>

ثالثا : الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة EPE- SOGERHWIT .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

موضح من خلال الملحق رقم 05" وينقسم الهيكل التنظيمي إلى مديريات ووحدات وأقسام ودوائر ومصالح وفروع، ويطبق العمل التناوبي بثلاث فرق وفرقة العمل لساعات العادية، أما الهيكل الإداري فيتلخص كالتالي:

المديرية العامة: تتبع لها مباشرة كل هذه الهياكل: قسم إدارة الجودة ، قسم الأمن و الحماية ، قسم الإدارة وتسيير الموارد البشرية، قسم المالية والمحاسبة، قسم الإعلام الآلي، قسم الصيانة، مديرية المشتريات ، قسم الإنتاج التصوير ، صنع الغلايات ، الطلاء )، قسم التجارة( يظم الجمرات ، الري ، خدمات ما بعد البيع ، جمعت هذه المعلومات بفضل المقابلات مع مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية كذلك من دليل التنظيم.)

رابعاً : الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة .

- الصحة و السلامة المهنية حق أساسي لكل عامل الحق في التطور في بيئة عمل صحية في هذا السجل، تلتزم مؤسسة SOGERHWIT بمايلي:

- تحسين ظروف عمل الموارد البشرية.
- احترام الالتزامات القانونية والامتثال لها.
- إدارة مخاطر الصحة والسلامة والبيئة و تطوير الكفاءات في هذا المجال .
- حماية العاملين من المخاطر الناتجة عن أنشطة المؤسسة.
- الحفاظ على صحة وسلامة رأس مالها البشري.
- الحد من تأثير أنشطتها على صحة العمال والموظفين والعملاء والمقيمين
- توفير مركز صحي للرعاية الصحية بالعاملين .
- توفير الألبسة الواقية للعاملين .

المطلب الثاني : لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع الخاص .

- الفرع الأول : مؤسسة شي علي أنابيب CHILI TUBE

أولاً : مراحل تأسيس ونمو المجمع

أنشأت المؤسسة سنة 1981 ، تحت اسم شركة تحويل البلاستيك و المعادن،،

Société de transformation des plastiques et métaux/ STPM)

على يد مؤسسها احمد شعلي و المتخصص في صناعة الأنابيب البلاستيكية PVC، الخاصة بنقل المياه و الغاز الطبيعي و الري و الصرف الصحي و المنتجات المتعلقة بالبناء ، منذ البداية كانت استراتيجيات المجمع تحقيق النمو و التطور و التجديد و النشاط فهو

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

يوفر مجموعة من الأنشطة و المنتجات و الخدمات و المتخصص في تقديم الحلول المتعلقة بقطاع الاعمال و مجال الصناعة ، فهو يطمح بالتموقع المستدام و تحقيق الريادة في السوق المحلية و السوق الدولية (Le groupe chaili,0000)

مع تعريفها برمز LOGO ( لمنطقة الصناعية بسيدي بلعباس . بعد توسعها وزيادة نشاطاتها، تحولت سنة 1987 إلى شركة ذات مسؤولية محدودة، وفي سنة 1990 تغيرت إلى شركة تحويل البلاستيك والمعادن شي علي (STPM CHIALI) (مع تغيير الرمز ( LOGO، ثم إلى شركة أسهم منذ سنة 2003. في سنة 2004 بدأ التفكير، نظرا لارتفاع عدد منتجاتها وتوسع نشاطاتها، في رمز جديد يعبر عن صورتها الجديدة، وهو ما وقع فعلا سنة 2006،

أما في سنة 2007 فقد توصل المجمع إلى وضع إستراتيجية جديدة للعلامة ورمزها وتوحيدها على كل الفروع، ويتضمن شكل الرمز، الحروف الأولى بالفرنسية للكلمات التالية: الكفاءة، المصداقية لإرضاء الزبائن، شي علي، وفي سنة 2008 أصبحت الفروع ( filiales) الثلاثة برئاسة مديرية عامة في شكلها الكامل، وهي: فرع شي علي أنابيب بمدينة سيدي بلعباس، فرع شي علي خدمات بمدينة سيدي بلعباس، فرع شي علي بروفيلاست بمدينة سطيف .

### ثانيا : نشاطات المجمع

للمجمع مجموعة من النشاطات الأخرى هي:

- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- توزيع الغاز الطبيعي.
- تشريع ونظافة.
- الري والمساحات الخضراء
- نجارة PVC(المنتج المسمى نوافذ).

### ثالثا : منتجات المجمع:

يوفر المجمع عشرة أنواع من المنتجات صنفتها في أربعة مجموعات هي: الخاصة ب. بولي إيثان ذو الكثافة

العالية و وذو الكثافة المنخفضة (PEHD et basse densité) (polyéthylène haute densité et basse densité).

، والخاصة بChlorure de polyvinyle PVC و الخاصة بالتوثيق .

/الجودة والبيئة: يظهر اهتمام المجمع لجودة البيئة من خلال إتباعه إجراءات منها؛ تطابق منتجاته للمعايير والتشريع الوطني وكذلك

للمعايير العالمية مثل الأيزو والمعايير الأوروبية (، ISO et EN) إخضاع منتجاته لكل الاختبارات والتجارب التي تتطلبها المعايير

المرجعية، احترام الإجراءات الخاص بمتابعة ربح كل التحولات/التقفي التي تقع على المنتجات (Traçabilité) التطابق مع معيار أيزو

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

14001 الخاص لبيغة، إعادة الرسكلة جبهة خاصة، للمنتجات غير المطابقة للمعايير.

شهادات الاعتراف : حصل الجمع على مجموعة من شهادات الاعتراف لالتزامه لمعايير في مختلف منتجاته، هي :

أيزو ، 9001-2000 اعتماد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، اعتماد ACS، اعتماد تاج للمعهد الجزائري للتقييس (Verital)، اعتماد (IANOR)،

زبائن المجمع : للمجمع عدد كبير من الزبائن من الشركات الوطنية الكبرى مثل : كان غاز، كهريف، كوسيدار، زيادة على السوق العامة. وللمجمع أعمال ونشاطات أخرى، لكن اكتفينا بذكر ما له علاقة بموضوع البحث  
اعتبار أن فرع شي علي أنابيب هو المتفق عليه بين الباحث والمديرية العامة على أن يكون عينة للدراسة الميدانية،  
خصصنا له عنوا فرعيا للتعريف به أكثر وذلك كما يلي:

### رابعا : فرع شي علي للأنابيب

هو المعمل الذي انطلقت به الشركة منذ سنة 1981 والذي يقع لمنطقة الصناعية بسيدي بلعباس .بالإضافة إلى ذلك تضم مؤسسة شي علي أنابيب ( 515 ) عاملا، يتوزعون على مختلف التخصصات والإدارات والمصالح كما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-6): توزيع موظفي مؤسسة CHILI TUBE حسب الفئات

الفئة	العدد	النسبة
إطارات	32	6.21 %
أعوان تحكم	99	19.22 %
أعوان تنفيذ	387	75.14 %
المجموع	515	100 %

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) أن ما نسبته 75.14 % يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهذا ما يفسر مستوى النشاط وعدد العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة، الشيء الذي يدل على الدور الاجتماعي للمؤسسة في المنطقة من خلال توظيفها لعدد كبير من الأفراد.

### • نشاطات فرع شي علي أنابيب : أربع نشاطات هي :

- توفير لوازم المنتجات المذكورة (Accessoires).

- تسليم تجهيزات التلحيم (Livraison des équipements de soudage PE).

- إنتاج أنابيب ترموبلاستيك (Polyéthylène et Chlorure de polyvinyle /PE et PVC)

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

- التكوين والاستشارة .

يملك الفرع معملين متخصصين ومزودين بعدة القذف (Extrusion) ذات التكنولوجيا الحديثة، ومستودعات

ومساحات عملية للتخزين، و بالتالي فنشاطاته موزعة وفق التنظيم التالي:

1 معمل (PVC): (يقع على مساحة تبلغ ثلاثة هكتارات تصنع فيه تشكيلة Gamme) ( واسعة من أنابيب PVC ذات أقطار يصل أقصاها إلى غاية 630 ملم، مخصصة لتوصيل وتوزيع الماء الصالح للشرب وصرف مياه الأمطار والمياه المستعملة

2 معمل (PE): (يقع على مساحة تبلغ 12 هكتارا، تنتج فيه كذلك تشكيلة واسعة من أنابيب PEHD) (يصل قطرها مثل التي ذكرت سابقا، مخصصة لتوزيع الغاز الطبيعي والماء الشروب. توفير خدمات المرافقة موجهة للموزعين والزائين والمتعاملين: وهي:

- المساعدة على تصور وتشكيل شبكات القنوات.

- المساعدة /الاستشارة في اختيار المنتجات.

- التكوين على استعمال منتجاته (الرفع، النقل، التخزين).

- التكوين على تقنيات وضع وتركيب ولصق منتجات PVC).

- التكوين على تقنيات الوضع والتلحيم لمنتجات PEHD).

- التوزيع: توزيع الغاز الطبيعي، إيصال الماء الشروب، صرف المياه المستعملة ومياه الأمطار، الرش في السقي والمساحات الخضراء )

**المجمع شيعلي :** يوضع دوما نصب أعيانه إرضاء أصحاب المصالح (ممولين ، زبائن، مستخدمين..). فمن أولوياته و قيمه سلامة الأشخاص و حماية البيئة ، فالمجمع مدرك بأهمية نظام الإدارة المتكامل الذي يسعى دائما للتحسين و تحقيق الجودة و الصحة و السلامة و الحفاظ على البيئة فهناك عدة التزامات يسهر على تحقيقها و هي :

-التطابق مع الالتزامات الشرعية و القانونية و الإدارية فيما يتعلق بالجودة و البيئة و الصحة و السلامة في أماكن العمل .

-احترام متطلبات معيار المنظمة العالمية للتقييس ايزو 9001 (2015) الخاص بالنوعية ، و شهادة المعيار 18001 (2007)

لنظام إدارة الصحة و السلامة OHSAS ، و كذا معيار المنظمة العالمية للتقييس ايزو 14001 (2015) المتعلقة بالبيئة.

-مراقبة و مراجعة الاحتياجات و تطلعات الأطراف الأخذة.

-التأكد من تحديد و التكفل بالمخاطر و الفرص التي من المحتمل أن تكون لها أثار عرضية على مطابقة المنتجات، و الخدمات و على قابلية تحسين رضا الزبائن.

-تأمين المحيط لإنشاء و مراجعة أهداف الجودة و الصحة و السلامة.

- الاستمرارية في تطوير قدرات و مؤهلات عمال مؤسسة شيعلي توب.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- ترقية و التحسين المستمر فيما يتعلق بالنوعية و الصحة و السلامة و البيئة.

-إشراك المستخدمين و كل العاملين في الدورات التكوينية و القيام بالتحسيس فيما يتعلق بالجودة و السلامة و الصحة و البيئة.

-الحوار مع الأطراف المعنية فيما يخص المسائل المتعلقة بالبيئة و الصحة و السلامة .

### خامسا : التنظيم والهيكل الإداري:

ينقسم الفرع إلى مديريات و وحدات وأقسام ودوائر ومصالح وفروع، ويطبق العمل القلوبي بثلاث فرق وفرقة العمل لساعات العادية،

أما الهيكل الإداري فيتلخص كالتالي:

المديرية العامة: تتبع لها مباشرة كل هذه الهياكل: مديرية الإدارة وتسيير الموارد البشرية، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الإعلام الآلي، مديرية الصيانة، مديرية المشتريات، مديرية الإنتاج (PE)، مديرية الإنتاج (PVC)، قسم التجارة، دائرة التخطيط والترتيب، دائرة الجودة، دائرة الأشغال الجديدة، الأمانة والتوثيق (جمعت هذه المعلومات بفضل المقابلات مع مدير الإدارة وتسيير الموارد البشرية كذلك من دليل التنظيم).

### الفرع 02 : مؤسسة خربوش لصناعة العتاد الفلاحي الجزائري ALG Agro- Industrie

أولا : عرض تقديمي لشركة AGRO INDUSTRIE ALG فرع تلمسان بالمنطقة الصناعية شتوان تلمسان

ALG Agro-Industrie Spa هي شركة نشطة منذ عام 1983 في مجال دراسة وتصنيع وتسويق المعدات الزراعية مثل محاور الري والبكرات والمضخات ذات القوى المختلفة والمقطورات والصحاريح والمعدات الزراعية بتنوعها في نهاية عام 2015 وبالشراكة مع الشركة المصنعة Sam Deutz Fahr ، الشركة حصلت على خط تجميع للجرارات الزراعية بالكامل حاليا نشاطات م تنفيذ تركيب معمل تجميع الجرارات ضمن البنية التحتية للشركة الواقعة في مغنية على مساحة ثمانية (08) هكتار منها ما يقرب من خمسة (05) هكتارات والتي لها المزايا التالية:

أ- يقع المصنع في مغنية ، طريق تلمسان ، منطقة زراعية تعاني من عجز من حيث الآلات الزراعية وأن ظهور قطب صناعي يمكن أن يضمن تطوره.

ب- تقع في منتصف الطريق بين ميناء الغزوات على بعد أربعين كيلومترا ومطار تلمسان على بعد ثلاثين كيلومترا. وهي تجاور خط سكة حديد تلمسان - مغنية - الغزوات.

ج- به جميع المرافق (مياه وغاز وكهرباء).

د- يسمح بخلق عدة فرص عمل (أكثر من مائة) لهذه المنطقة الحدودية والمتخلفة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

منذ إنطلاقه في ديسمبر 2015 ، الإنتاج (تجميع الجرارات) وصلت إلى عتبة حوالي 1000 جرار.

كما طورت الشركة خدمة ما بعد البيع لمراقبة التزاماتها التعاقدية مع العملاء وضمان التوفر الدائم لقطع الغيار في جميع أنحاء التراب الوطني.

في هذا السياق ، تنظم الشركة أيام دراسية ولقاءات مع العملاء من أجل تعميم التقنيات الميكانيكية والصيانة لتحقيق الأداء الأمثل.

بالإضافة إلى ذلك ، وفي سياق آخر ، تبنت الشركة نهجًا استشرافيًا للموارد البشرية يتكون من تحديد الملفات الشخصية المطلوبة وفقًا للعملية المثبتة ووضع إجراءات الترقية وإعادة التدريب مع المؤسسات المناسبة. وفي هذا الصدد ، تم توقيع وتنفيذ اتفاقيتين مع إدارة التشغيل وإدارة التدريب المهني.

بالإضافة إلى ذلك تضم مؤسسة خريوش ALG Agro-Industrie (209) عاملاً، يتوزعون على مختلف التخصصات والإدارات والمصالح كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): توزيع موظفي مؤسسة ALG Agro- Industrie حسب الفئات

الفئة	العدد	النسبة
إطارات	38	18.18 %
أعوان تحكم	45	21.53 %
أعوان تنفيذ	127	60.76 %
المجموع	209	100 %

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) أن ما نسبته 60.76 % يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهذا ما يفسر مستوى النشاط وعدد العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة، الشيء الذي يدل على الدور الاجتماعي للمؤسسة في المنطقة من خلال توظيفها لعدد كبير من الأفراد.

### ثانياً: التنظيم والهيكل الإداري:

موضح من خلال الملحق رقم '04' وينقسم الفرع إلى وحدات وأقسام ودوائر ومصالح وفروع، ويطبق العمل التناوبي

بثلاث فرق وفرقة العمل لساعات العادية، أما الهيكل الإداري فيتلخص كالتالي:

المديرية العامة: تتبع لها مباشرة كل هذه الهياكل: قسم إدارة الجودة ، قسم الأمن و الحماية ، قسم الإدارة وتسيير الموارد البشرية،

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

قسم المالية والمحاسبة، قسم الإعلام الآلي، قسم الصيانة، مديرية المشتريات، قسم الإنتاج التصوير ، صنع الغلايات ، الطلاء )،  
قسم التجارة ( يظم الجرارات ، الري ، خدمات ما بعد البيع .

### ثالثا إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية

تعمل المؤسسة على تقدير حجم الموارد البشرية اللازمة من خلال حساب الاحتياجات في كل مصلحة، سواء الحالية أو المستقبلية و تكون عادة في نهاية السنة المالية. و من تم تقوم المؤسسة بعملية التوظيف التي تعتبر من أهم المسائل الدقيقة التي تتكلف بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث تعمل على استقطاب الموارد البشرية في جميع المستويات و التخصصات و المهارات خاصة التقنية ذات القدرات العالية في التعامل مع الآلات الإنتاجية، بالإضافة إلى التقنيات المحاسبية و التسويقية. -تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الداخلية في ملئ شواغرها و هذا من خلال الترقيات و هذا من أجل الاستغلال الأمثل للكفاءات المتوفرة، و بعدها تلجأ لطلب الموارد البشرية الخارجية المطلوبة عن طريق التعاقد مع مكاتب التوظيف، الإعلانات، لسد احتياجاتها، حيث أصبحت تعتمد في السنوات الأخيرة على فئة التحكم و الإطارات،

### رابعا :أنشطة مجمع خربوش<sup>1</sup>

- ✓ استخدام الأنابيب والأنابيب البلاستيكية
- ✓ مواسير وأنابيب بلاستيكية للمياه
- ✓ أنابيب وأنابيب بلاستيكية للغاز
- ✓ مواسير وأنابيب ومجاري ومواسير من معادن حديدية حسب الاستخدام
- ✓ مواسير وأنابيب حديدية للري
- ✓ مواسير وأنابيب من معادن غير حديدية حسب الاستخدام
- ✓ مواسير وأنابيب من معادن غير حديدية لتزويد الغاز
- ✓ مضخات عن طريق الاستخدام
- ✓ مضخات مياه ضغط عالي
- ✓ مضخات للزراعة والبستنة
- ✓ مضخات لتنقية وتنقية المياه
- ✓ مضخات عن طريق الاستخدام
- ✓ مضخات رفع مياه الصرف الصحي
- ✓ مجموعات الضخ
- ✓ مجموعات الضخ ومضخات المياه

<sup>1</sup> <https://dz.kompass.com/c/groupe-kherbouche/dz>

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- ✓ مضخات (أخرى)
- ✓ مضخات عاطسة
- ✓ مضخات (أخرى)
- ✓ مضخات المحور الأفقي
- ✓ تركيب وصيانة معدات المحركات والأجزاء الميكانيكية
- ✓ تجديد وإصلاح وصيانة المضخات
- ✓ معدات الإدارة عن بعد
- ✓ معدات الري والري
- ✓ مضخات الري
- ✓ معدات لمعالجة المياه ومياه الصرف الصحي المنزلية والنفايات الصناعية السائلة
- ✓ أنظمة الضخ لمحطات معالجة مياه الصرف الصحي
- ✓ صيانة المجاري وتنظيف الأنابيب والخزانات
- ✓ صيانة محطات معالجة مياه الصرف الصحي ومحطات الضخ وشبكات المياه
- ✓ تحليل ومعالجة مياه الصرف الصحي والنفايات السائلة وتلوث المياه
- ✓ معالجة مياه الصرف الصناعي والنفايات الصناعية السائلة
- ✓ طعام للحيوانات
- ✓ أعلاف ومركزات الماشية

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول : منهج و أدوات الدراسة الميدانية

الفرع الأول : المنهج المستخدم في الدراسة

أولا : المنهج

المنهج العلمي المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي ، التحليلي ، حيث تم جمع مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بغرض وصف الظاهرة وصفا دقيقا و الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها.

\* المنهج الوصفي : من خلال الاعتماد على المراجع و الكتب و الرسائل و الأطروحات و المداخلات في الإطار النظري .

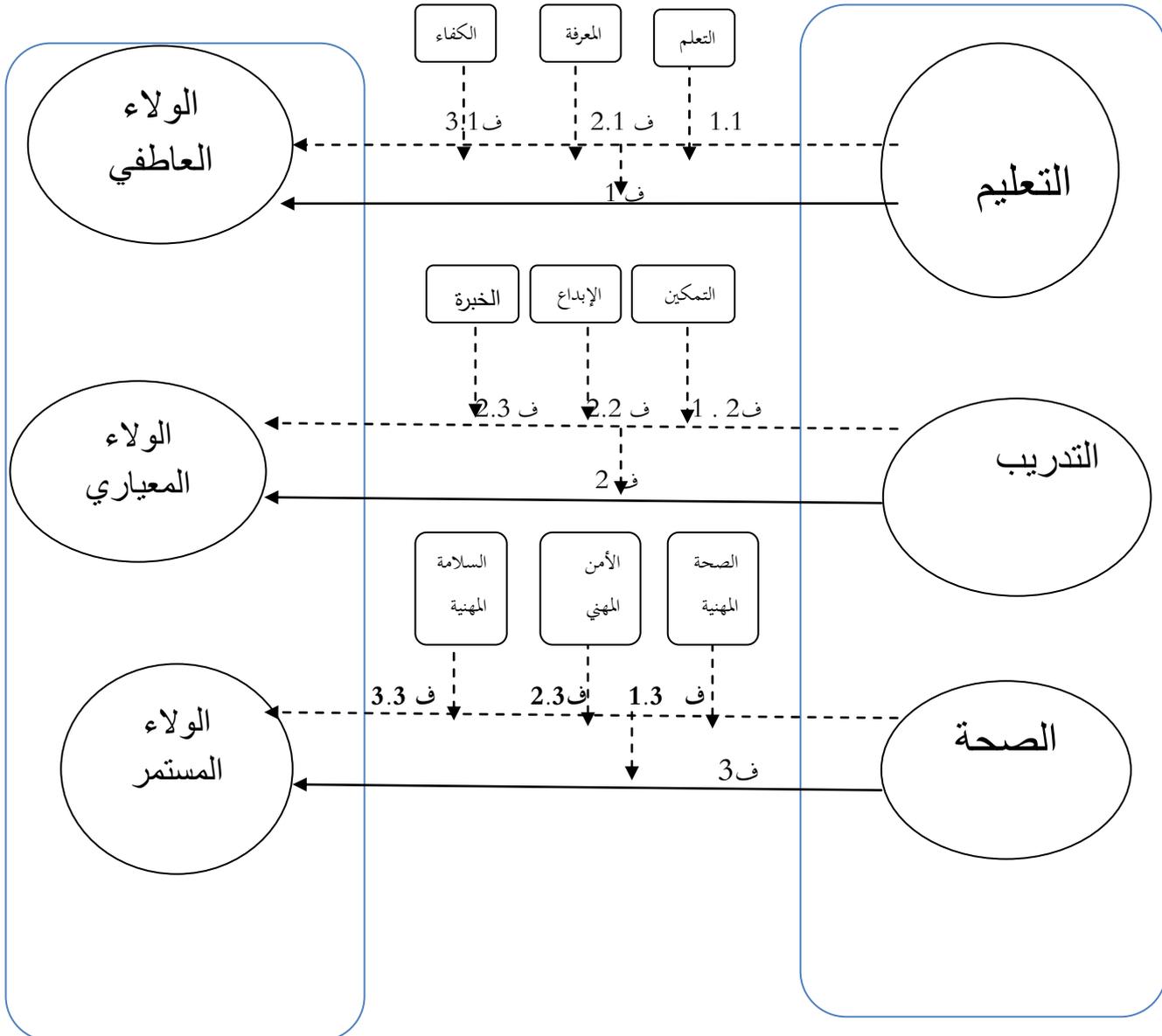
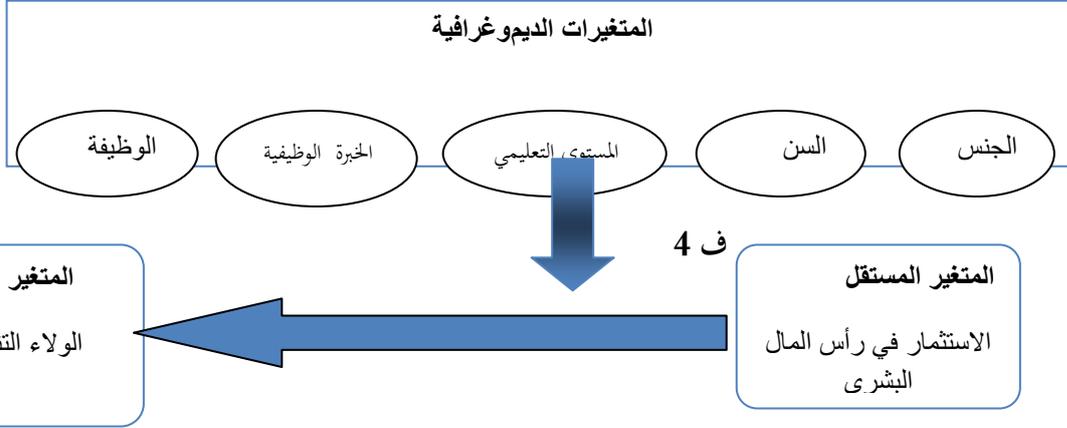
\* المنهج التحليلي : خاص بالجانب التطبيقي، من خلال الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المستجوبين حول بنود و محاور الاستمارة و ذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

ثانيا : نموذج الدراسة :

بهدف الوصول إلى نتائج آد راسة، من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقّدمة سابقاً، لا بدّ من وضع نموذج معيّن لتبسيط وتوضيح ومحاولة الكشف عن الظاهرة وعلاقتها بظاهرة أخرى، ومدى التأثير والتأثر بينهما. وفي هذا السياق، حتّى تأخذ آد راسة مجراها المنهجي وبهدف الوصول إلى النتائج السليمة، لا بدّ أولاً من تبسيط المشكلة وذلك من خلال تحديد وتقسيم المتغيرات إلى : متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الشكل رقم (1-3) يوضح النموذج المفترض للدراسة



## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الطالبة.

وان النموذج السابق يوضح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بحيث أن المتغير المستقل هو : الاستثمار في رأس المال البشري، والمتغير التابع : الولاء التنظيمي، حيث تضمن متغير الاستثمار في رأس المال البشري الأبعاد الآتية:

**التعليم (Education) :** معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال عامل التعليم لصناعة الولاء التنظيمي

**التدريب ( Training ) :** معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال عامل التكوين لصناعة الولاء التنظيمي

**الصحة (Health) :** معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال عامل الصحة لصناعة الولاء التنظيمي

أما المتغير التابع " الولاء التنظيمي " تضمن الأبعاد الآتية:

أ. الولاء العاطفي (الشعوري ) ( **Emotional loyalty (feeling)** )

ب. الولاء المعياري (الأخلاقي ) ( **Standard loyalty (ethical)** )

ج. الولاء المستمر ( **Continuous loyalty** )

المتغيرات الديموغرافية: والتي تتمثل في ( الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الخبرة الوظيفية - المستوى الوظيفي )

الفرع الثاني : أدوات الدراسة الميدانية

أولاً : مصادر جمع البيانات :

### 1-المصادر الأولية:

و تشمل التقارير و الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف المصالح ، و تعليمات العمل الخاصة بالقانون الداخلي للمؤسسات المدروسة.

كذلك اعتمدنا على الملاحظة من خلال ملاحظة بعض الجوانب و السلوكيات و مختلف التعاملات التي تخص الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسات و كذلك المقابلات الشخصية مع مسؤولي المصالح المعنية و المتعلقة بالدراسة ، استمارة الاستبيان لمختلف المؤسسات المدروسة و تحليل نتائجها لاستخدام برنا مج spss v .26 .

### 2-المصادر الثانوية:

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

اعتمدنا على الكتب بالإضافة إلى المجلات و الملتقيات العلمية و الرسائل الجامعية و حاولنا القيام بعملية مسح للدراسات السابقة باللغة العربية و الأجنبية التي تدخل في سياق الموضوع، و كذلك المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت.

### ثانيا :الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة

بعد تحديد أهداف الدراسة، وصياغة الإشكالية، ووضع الفرضيات، وبعد اتّضح نوع البيانات والمعلومات المراد جمعها من خلال الجانب النظري، لا بد من تحديد الأدوات المناسبة التي تخدم الدراسة الميدانية وتوصل إلى النتائج المرغوبة، ويتوقّف اختيار الأداة المستخدمة لجمع البيانات على طبيعة ونوع الظاهرة المدروسة، عيّنة الدراسة، إمكانيّة استخدام الأداة في المؤسسة محل الدراسة... إلخ ، وهذا ما دفعنا في بحثنا إلى الاعتماد على مجموعة من المصادر :

- 1 - **المقابلة:** هي عبارة عن تفاعل مقصود بين شخصين أو أكثر في حالة تواصل وحوار ونقاش حول موضوعات محددة تم الاتفاق عليها مسبقا وتتيح فرصا أكبر لطرح أسئلة ترتبط بالمشكلة المدروسة وظهور استفسارات حولها ومناقشتها، كما تتيح فرصة رائعة للمستجيب للتحديث بحرية وتكوين صورة واقعية عن المشكلة، وتوفر المقابلة مؤشرات غير لفظية تعزز استجابات الشخص الذي يتم مقابلته، وتوضح مشاعره .وعليه لقد تم مقابلة بعض رؤساء المديریات، رؤساء الفروع والإطارات <sup>1</sup> .
- 2 - **السجلات والوثائق:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة من الإدارات التي تم التعرف عليها سابقا، وتعتبر السجلات والوثائق من أهم الأدوات المكملة للوسائل المعتمدة في جمع المعلومات والبيانات. ومن خلال الزيارة المتكررة للمؤسسات كانت السجلات من بين ما نبهنا إلى الاطلاع على سياسة المؤسسة وبعض القوانين الداخلية، وكذا الوثائق التي ساعدتنا بشكل كبير على اختيار مجتمع الدراسة
- 3 - **الملاحظة:** لقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة باعتبارها وصف منظم للأحداث أو السلوكيات أو الحقائق التي تظهر في مواقف اجتماعية طبيعية تم اختيارها للدراسة والفحص، وتعتبر من أكثر أدوات جمع المعلومات فائدة في التعرف على الظواهر بطبيعتها حيث أنّها لا تعتمد على ما يقوله المستجيب عن نفسه أو عن السلوك الذي يقوم به . ويتم تسجيل السلوك وقت حدوثه، وتسمح بالتعرف على سلوكيات أو مظاهر لم يخطط الباحث لمراقبتها
- 4 - **الاستبيان :** أن الاستبيان هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة<sup>2</sup> . وهو من أشهر أدوات البحوث الكمية استخداما، حيث يعمل على جمع معلومات وبيانات من عينة الدراسة بهدف

<sup>1</sup> ماجد محمد الخياط، اساليب البحث العلمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ص 170 ، 2010.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 171

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

معرفة اتجاهاتهم ، قيمهم، آرائهم، ميولهم، وغيرها من المعارف للإجابة على أسئلة الدراسة لدى الباحث<sup>1</sup>.

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان ، وقد اعتمدنا على الجانب النظري في بناء أسئلة الاستبيان ، و قد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة وسهلة ، بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة ، كما ان الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة و هذا من اجل تسهيل عملية تحليل النتائج ، و الملحق رقم 01 يوضح نموذج الاستبانة .

### 1-4 : تصميم الاستبيان

سيتم تقديم استمارة الدراسة بتحديد محاورها من حيث المتغيرات المستقلة (الاستثمار في رأس المال البشري) والمتغيرات التابعة (الولاء التنظيمي)، وأبعاد كل متغير وعبارات القياس، بالإضافة إلى التطرق لمقياس ليكرت الخماسي وتلخيص مضمونه وفق النتائج المتحصل عليها.

وقد تضمنت الاستمارة 3 محاور رئيسية هي:

**المحور الأول:** خاص بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية.

**المحور الثاني:** تضمن أبعاد المتغير المستقل والممثل في الاستثمار في رأس المال البشري ، ويتكون من 40 عبارة تعكس أبعاد المتغير المستقل، حيث تم تخصيص لكل بعد من أبعاد المتغير مجموعة من العبارات موضحة كالتالي:

**الجدول رقم (3-8) :** عبارات المحور الثاني الاستثمار في رأس المال البشري

المتغيرات	العبارات
التعليم	من 01 إلى 13
التدريب	من 14 إلى 28
الصحة	من 29 إلى 40
المجموع	40

المصدر : من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص. 173

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

□ المحور الثالث : ويتكون هذا المحور من 21 عبارة تجسد المتغير التابع وتقيس أبعاده، والمتمثل في الولاء التنظيمي ، موزعة هي الأخرى على النحو التالي:

الجدول رقم (3-9) : عبارات المحور الثالث الولاء التنظيمي

المتغيرات	العبارات
الولاء العاطفي	من 41 إلى 46
الولاء الأخلاقي	من 47 إلى 53
الولاء المستمر	من 54 إلى 61
المجموع	21

المصدر : من إعداد الباحثة

و قد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

- ✓ إعداد استبيان أولي من اجل تجميع المعلومات من خلال الاستعانة ببعض الدراسات السابقة المذكورة في الفصل الثاني من الدراسة الحالية و ذلك لصياغة فقرات و محاور الاستبيان.
  - ✓ عرض الاستبيان على المشرف و بعض الأساتذة في الاختصاص من اجل اختيار مدى ملائمته لتجميع البيانات .
  - ✓ تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه المشرف و الأساتذة المحكمين .
  - ✓ الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات و التصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم 01 .
  - ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة .
  - ✓ و على العموم تم توزيع الاستبيانات على عدة طرق اغلبها كانت بالاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات خاصة ، و عن طريق مسؤول مصلحة الموارد البشرية.
- اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي والذي يعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما، وهو مقياس باسم الباحث likert يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما وتتلخص خطواته في<sup>1</sup> :

-اختيار عدد من العبارات الواضحة والمفهومة.

-يتكون هذا المقياس بإجراء العمليات الحسابية كاستخراج وسط جميع الإجابات ونسبها المئوية.

ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي:

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 108

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الجدول رقم (3-10) : درجات مقياس "ليكرت" الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على : دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص. 109

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

الاعتماد في معالجة التحليل الإحصائي على برنامج SPSS النسخة 26 لتحديد اتجاهات المستجيبين الدراسة و تحليل البيانات، وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية المتفوقة مع أهداف الدراسة وفروضها وهي<sup>1</sup> :-

1-أساليب الإحصاء الوصفي : و ذلك لوصف عينة الدراسة ، و ترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية باستخدام:

- ✓ التوزيع التكراري : و ذلك لوصف مجتمع الدراسة.
- ✓ الوسط الحسابي و هو أحد مقاييس النزعة المركزية، استخدم للحصول على متوسط بإجابات المبحوثين
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.
- ✓ معامل الاختلاف يعد من أفضل مقاييس التشتت و يستخدم لتحديد مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين . و يعبر عنه رياضياً<sup>2</sup> :  $\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري المتغير}}{\text{المتوسط الحسابي للمتغير}} \times 100$

و كلما كان معنا الاختلاف اقل من 50 % دل على اتفاق إجابات عينة الدراسة، و كلما كان أكبر من 50% دل على عدم الاتفاق. المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغيرات وعناصر البحث والتي من خلالها يتم توضيح متوسط الآراء واستجابات مفردات عينة الدراسة ومدى تشتتها واتساقها.

، فالمتوسط الحسابي للإستجابات سواء على الفقرة أو على جميع فقرات البعد يعتبر أهم مقاييس Likert scale. ومن خلال استخدام مقياس النزعة المركزية، ويتم حسابه بإستخدام طريقة المتوسط الموزون أو المرجح، ففي حالة المقياس الخماسي ذو الخيارات الخمسة والقيم: 4 ، 5 ، 3 ، 2 ، 1، فيتم حساب المتوسط الحسابي للإستجابات كما يلي:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> خطاب ، محمد تامر ، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss.v25 ، دار الكتاب العلمي ، المنصورة ، مصر ، 2018 ص 39

<sup>2</sup> ابراهيم الحكيم ، SPSS المرجح في تحليل البيانات ، دار الشعاع للنشر و التوزيع ، سورية ، 2004، ص 83 .

(2) المرجع السابق، ص 39.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

. المتوسط الحسابي للإستجابات على الفقرة = (5\* عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار) + (4\* التكرارالمقابل) + (3\* التكرارالمقابل) + (2\* التكرار المقابل) ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في  $(1+2+3+4+5)/$  (التكرارالمقابل) + (1\* التكرارالمقابل) المقياس، وفيما يلي وصفاً لخطوات التفسير في حالة إستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

. يتم حساب المدى، حيث يساوي  $4=1-5$ ، يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن  $4/5 = 0.80$  فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى  $1 + 0.80$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية، حيث إعتمدت الباحثة درجات الموافقة في آراء عينة الدراسة تبعاً للجدول رقم (11-3)

الجدول رقم(11-3) : أوزان الإجابات و الأهمية النسبية للوسط الحسابي المرجح

الإجابة	الوسط	الوسط المرجح	التعليق
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى اقل من 1.8	درجة منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى اقل من 2.6	درجة منخفضة
محايد	3	من 2.60 إلى اقل من 3.4	درجة متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى اقل من 4.20	درجة كبيرة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى اقل من 5	درجة كبيرة جدا

المصدر : إبراهيم الحكيم ، **SPSS المرجح في تحليل البيانات**، دار الشعاع للنشر و التوزيع ،سورية ،2004، ص 52.

و يتضح من الجدول السابق طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة باستخدام مقياس likert scale الحساسى و الذي اعتمد عليه الباحث لطبيعة أسئلة قائمة الاستبانة.

### 2\_ أساليب الإحصاء الاستدلالي و تم الاعتماد على :

#### 2.1 اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha (:) بمهدف معرفة صدق وثبات أداة القياس المتمثلة

في الاستبانة ؛ و يستعمل اختبار ثبات المقياس وذلك للتأكد من الثبات وصدق العبارات المستخدمة في مقياس الدراسة وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Crompach ويتمثل هذا المقياس في إعطاء قيمة تتراوح بين (0 و 1) كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد دلت على وجود ثبات في استمارة الاستقصاء وكلما اقتربت هذه القيمة من الصفر فإن ذلك يدل على عدم وجود ثبات. ويعتبر الثبات قيمة تؤكد على صدق أداة الدراسة استنادا إلى قاعدة القياس "كل اختبار ثابت صادق وليس كل اختبار صادق ثابت"، ومن هنا يؤكد الثبات على وجود الصدق وقد اعتمدت الباحثة على مقياس الصدق الذاتي وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

- الثبات "ألفا كرونباخ"، وكذلك صدق (الاتساق) الداخلي والذي يتم حسابه بحساب معامل الارتباط "السييرمأن" بين المحور والعناصر الداخلة في حسابه من وجهة نظر عينة مبدئية من مجتمع الدراسة.
- 2.2 **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** (بهدف معرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه العبارات، بالإضافة إلى معرفة علاقة الارتباط التي تربط المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الفرعية بالمتغير التابع الولاء التنظيمي؛
- 2.3 **اختبارات معامل الالتواء (Skewness) (ومعامل التفلطح kotosis):** (وذلك بهدف معرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- 2.4 **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** (استخدم هذا التحليل لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة؛
- 2.5 **اختبار (Independent Semples T Test):** (استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- 2.6 **تحليل التباين الأحادي (One way Anova):** (بهدف معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن ، المؤهل العلمي، الوظيفة ، المستوى التعليمي ،الخبرة الوظيفية )
- 2.7 **-تحليل الانحدار المتعدد multiple linear regrassion** لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع؛

الجدول رقم (3-12) : مقياس معامل الارتباط المستخدم في الدراسة..

التعليق	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	0
ارتباط ضعيف	0.49 – 0.01
ارتباط متوسط	0.69 – 0.50
ارتباط قوي	0.99 – 0.70
ارتباط تام	1

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر: إبراهيم الحكيم ، SPSS المرجح في تحليل البيانات ، دار الشعاع للنشر و التوزيع ،سورية ،2004،

ص 53

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة.

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ، و الذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية و الفهم المقبول المتغيرات الدراسة ، فإن المجتمع المستهدف تمثل في جميع إطارات المؤسسات عامة و خاصة التي تنشط في كل من القطاع العام والخاص على مستوى ولايتي تلمسان وسيدي بلعباس من إطارات مسيرة و إطارات والتي تمثلت في :

- مؤسسة شي علي أنابيب CHILI TUBE
- مؤسسة خربوش لصناعة العتاد الفلاحي الجزائري ALG Agro- Industrie
- مؤسسة ستار EPE- STAR
- المؤسسة العامة للدراسات و المجازات الري EPE- SOGERHWIT

الفرع الثاني : عينة الدراسة

العينة هي مفردات محددة تسحب، ويجب أن يكون السحب عشوائيا، للحصول على عينة عشوائية لتمثل المجتمع المسحوب منه أفضل تمثيل.

تختلف العينة وطريقة تحديدها باختلاف المعلومات المراد جمعها، والعمل الميداني المنجز، وبالتالي يفترض بان الصفات والخصائص الموجودة في المجتمع والتي يمكن التعرف عليها من دراسة مفرداته سوف تظهر تلقائيا ونتيجة السحب العشوائي لتكون الصفات والخصائص في العينة، والتي تظهر ويمكن التعرف عليها من دراسة مفردات تلك العينة وفي بحثنا تم اختيار عينة عشوائية طبقية حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة والتي تمثلت في الإطارات العاملة بالمؤسسات سابقة الذكر، ويعود اختيارنا لهذه العينة إلى الدور الهام الذي تلعبه هذه الإطارات في الإشراف على العاملين ومعرفة التامة بكيفية الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في مجال المعاملة التي يتلقاها العاملون سواء من حيث التعليم أو التدريب أو الصحة، كما أنهم يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة، أما الخاصية الأساسية التي يتميزون بها هي أنهم أصحاب القرار في المؤسسة ، و باعتبارهم رأس مال بشري يتمثل في مجموع المعارف والمهارات والكفاءات والتي تمثل مجملها المعارف الضمنية المتواجدة بالمجتمع، والقادرة على فهم موضوع الدراسة وسيكون رأيهم بمثابة إجابة لتساؤلاتنا والتي سيتم اعتمادها في دراستنا هذه . حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، من خلال توزيعها على أفراد العينة المستجوبة وفي ما يلي توضيح لعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية:

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الجدول رقم(3-13) توزيع الاستبيانات على المؤسسات محل الدراسة

النسبة	الاستبيانات			عينة الدراسة	المؤسسة محل الدراسة	الرقم
	الصالحة للدراسة	المسترجعة و الغير مستوفية للشروط	الاستثمارات المسترجعة			
% 65	26	06	32	40	EPE- SOGERHWIT	1
%66.66	20	10	30	40	EPE- STAR	2
%50	16	04	20	30	شي علي للأنايب	3
%46.67	14	02	16	30	مجمع خربوش	4

المصدر : من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أن نسبة الاستثمارات المردودة لعينة (العاملين) بلغت 54.28 % ، توزيع الاستبيانات على المؤسسات عينة

الدراسة ، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 140 في حين أن عدد الاستبيانات المسترجعة 98 ، حيث تم استبعاد

الاستبيانات المسترجعة والغير المستوفية للشروط 22 . استبانته ، لنصل في الأخير إلى عدد الاستبيانات الصالحة لإخضاعها للدراسة

والتي قدرت ب 76 استبانته .

وهي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة التي تم عليها إجراء التحليل الإحصائي من خلال التوزيع المباشر في أماكن العمل و بما أن أغلب

الإطارات في المؤسسات محل الدراسة يعملون في الورشات ، هذا جعل من الصعوبة معرفة تواجد الموظفين بدوامهم الطبيعي إلى حد

كبير .

المطلب الثالث : التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول : الصدق الظاهري للاستبيان

يعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة، فعند قيام الباحث بتصميم الإستبانة أو أي أداة أخرى

لا بد أن تكون هناك طريقة سلوكية معينة نقيس بها صدق هذه الأداة، وفي حالة اعتماد الباحث على الإستبانة نقوم بتحويل ظاهرة ما

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

إلى عبارات تتألف منها، وعندما يتأكد بطريقة علمية أن الإستبانة تقيس الظاهرة التي نريد دراستها هنا تعتبر الإستبانة صادقة، حيث يعبر الصدق عن الدرجة التي تحقق فيها الإستبانة الأهداف التي وضعت من أجلها، أي أن الإستبانة تعتبر صادقة عندما تقيس ما ينبغي قياسه فعلا.

للتأكد من مدى تناسب الإستبانة و محاورها مع الدراسة تم عرضها على المشرفة و لقد خضع الاستبيان كذلك إلى التحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة الأفاضل المختصين في إدارة الاعمال و إدارة الموارد البشرية و الإحصاء ، توجد أسماؤهم كما هو موضح في الملحق رقم ( 02)، و الذين لم ييخولوا على تقديم النصائح و الإرشادات و الملاحظات القيمة ، حيث تم الأخذ بأرائهم في تعديل الاستبيان بالإضافة إلى آراء مديري الموارد البشرية و كذلك بعض إدارات المؤسسات محل الدراسة ، و في ضوء آرائهم قمنا بتصحيح الأسئلة و حذف بعضها و إعادة صياغتها من جديد ، حتى تكون مفهومة و واضحة ، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبانة و حتى تتلاءم مع موضوع الاستثمار في رأس المال البشري و إسهامه في صناعة الولاء التنظيمي كذلك حتى تتقبل العينة المستقبلية لهذا الاستبيان الأسئلة بكل أريحية و تستطيع الإجابة عليها في وقت وجيز، و تقدم لنا المعلومات بصفة دقيقة و مباشرة .

### الفرع الثاني : ثبات الاستبيان و معامل الصدق الذاتي .

يقصد بالثبات أن الاستبانة تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعها على نفس الأفراد في ظل نفس ظروف التطبيق الأول أي هو الاتساق في تقدير الإستبانة لما تقيسه.

وللتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبانة) التي تم استخدامها في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). (ولكي تكون الاستبانة تتمتع بثبات لا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب ( 0.6 ) أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الإستبانة تتمتع بثبات أكبر، وإذا كان معامل الثبات أقل من ( 0.6 ) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات مما يستدعي إعادة صياغة الأسئلة وتوزيعها مرة أخرى، والحرص على أن يكون المستجوبون أكثر جدية في ملأ الاستبيان.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الجدول رقم(3-14) : نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
الاستثمار في رأس المال البشري	40	0.965	0.982
الولاء التنظيمي	21	0.864	0.929
الإستبانة ككل	61	0.958	0.978

المصدر : من إعداد الباحث الاعتماد على مخرجات برمج 26 .v .spss.

الجدول رقم: (3-15) : معامل الثبات ألفا كرومباخ لعبارات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الاستثمار في رأس المال البشري	40	0.965	0.982
التعليم	13	0.844	0.918
التدريب	15	0.821	0.906
الصحة	12	0.897	0.947
الولاء التنظيمي	2	0.864	0.929
الولاء العاطفي	06	0.870	0.932
الولاء الأخلاقي	07	0.726	0.852
الولاء المستمر	08	0.918	0.958
الاستبانة ككل	61	0.958	0.978

المصدر : من إعداد الباحث الاعتماد على مخرجات برنامج 26 .v .spss.

1-معامل الثبات الكلي : لأداة الدراسة بلغ 0.958 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراضها، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و محاورها مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته 0.965 لنسبة محور الاستثمار في رأس المال البشري وبالنسبة لمحور الولاء التنظيمي فكانت مرتفعة هي الأخرى بـ 0.864.

2-معامل الصدق الذاتي : يعبر عنه أنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث بلغت درجة معامل الصدق لإستبانة ككل 0.978 و هي درجة كبيرة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- كما تعتبر جميع معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة و محاورها مرتفعة جدا، بلغ ما قيمته 0.982 لنسبة محور الاستثمار في رأس المال البشري ، و 0.978 لنسبة محور الولاء التنظيمي .

، مما سبق نخلص إلى أن بيانات عينة الدراسة تتمتع بصلاحية معقولة Reliability حيث قيمة ألفا تجاوزت 70% على كافة الأبعاد والمحاور، الأمر الذي يدل على ثبات الإستجابات وامكانية الإعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة ككل. (1):

### الفرع الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي: قبل القيام بتحليل نتائج الاستبيان لا بد أن نتأكد أولا ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، إذ يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية، وهو من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية، كما يلعب دورا هاما في اختبار الفروض و فترات الثقة، ويعرف عدة أسماء منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس<sup>2</sup>.

1 وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام مجموعة من الاختبارات، ومن بينها اختبار معامل الالتواء (skewness، واختبار معامل التفلطح (kotosis) وعند القيام بكلى الاختبارين يجب أن يكون معامل الالتواء محصور بين (1 و -1) أما معامل التفلطح فيكون محصور بين (3 و -3) وفي دراستنا هذه قمنا بحساب اختبار الالتواء والتفلطح كما هو مبين في الجدول رقم ( ) حيث اتضح لنا أن قيمة معامل الالتواء كانت جميعها سالبة، وقد تراوحت بين (-0.252 و -0.982) وهذه القيم محصورة بين (1 و -1) كما أن معامل التفلطح لجميع المتغيرات كان أيضا سالبا وتراوحت بين (-0.182 و -1.950) وهي محصورة بين (3 و -3) مما يدل بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### الجدول رقم (3-16) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kotosis
التعليم	-0.972	- 1.780
التعلم	-0.982	- 1.649
المعرفة	-0.939	-1.201
الكفاءات	-0.693	- 0.182
التدريب	-0.939	- 1.742

(1) خطاب، محمد تامر (2018) مرجع سبق ذكره، ص155.

<sup>2</sup> -وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الندوة العالمية للشباب الرياضي، 1999 ص 16

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

التمكين	-0.321	- 1.986
الإبداع	-0.412	- 1.544
الخبرة	-0.252	- 1.892
الصحة المهنية	-0.860	- 0.875
الأمن المهني	-0.727	- 1.226
السلامة المهنية	-0.927	- 1.098
الولاء العاطفي	-0.256	- 1.950
الولاء الأخلاقي	-0.610	- 1.003
الولاء المستمر	-0.658	- 1.350

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V. 26

### المطلب الرابع : التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة

الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

في ما يلي توضيح لتصنيف أفراد العينة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

الجدول رقم (3-17) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

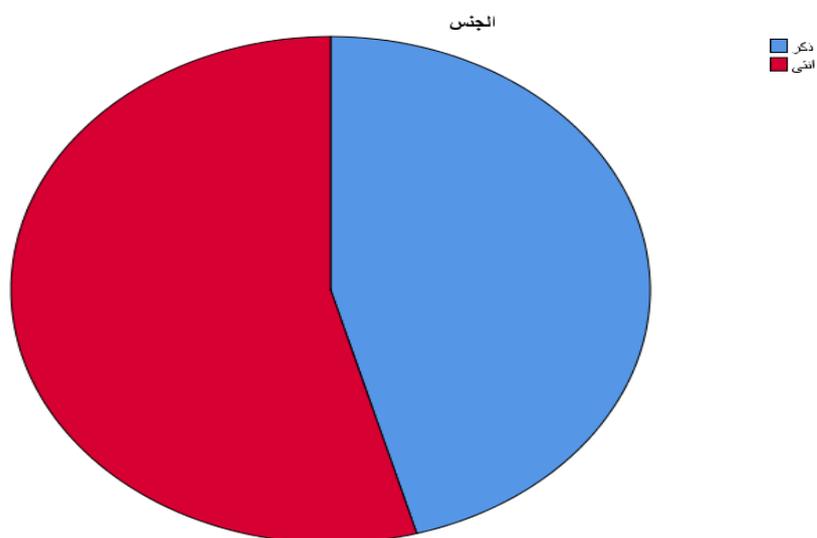
مؤسسات خاصة		مؤسسات عامة		المؤسسات / الجنس
kherbouche	Chail	Sougherwit	Start	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%93.3	28	%45.7	21	ذكر
%6.7	2	%54.3	25	أنثى
الاناث		الذكور		المجموع
%30.5	30	% 69.5	46	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

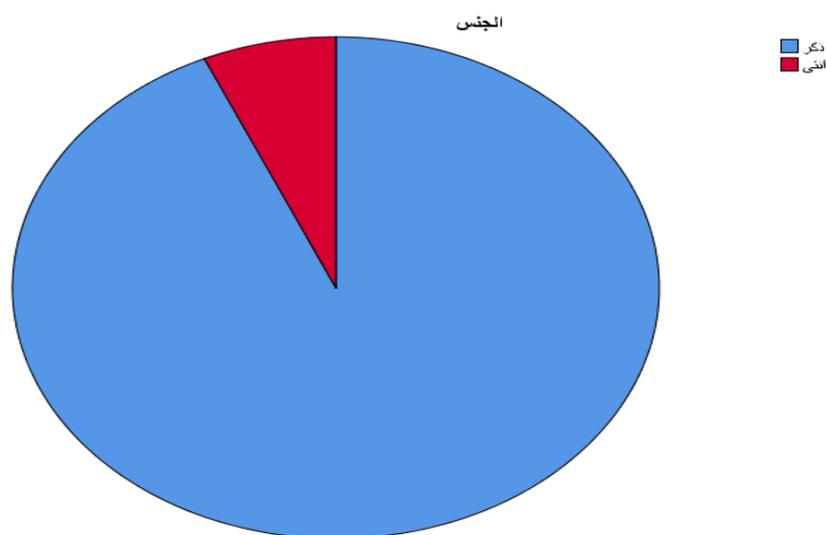
و يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل مؤسسة على حدى من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في القطاع العام



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في القطاع الخاص



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

من خلال النتائج السابقة الذكر في الجدول يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس تعود لفئة الذكور بنسبة أكبر من جنس الإناث حيث بلغت قيمة 69.5% بينما بلغت نسبة الإناث 30.5% وربما ما يفسر هذا التباين هو راجع لطبيعة عمل المؤسسات ومكان تواجدها. إلا أن نسبة هذا الفارق كانت تختلف من مؤسسة لأخرى حيث جاءت النتائج كالتالي:

### بالنسبة لمؤسسات القطاع العام :

فإن النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى فئة الإناث بنسبة 54.3% مقابل نسبة 45.7% لجنس الذكور فبالرغم من نسبة التباين إلا أن فارق الاختلاف قليل جدا ويكاد يقترّب، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمنح فرص شبه متكافئة في التوظيف في المناصب الإدارية للجنسين.

، وهذا ما يفسره أن المؤسستين بالرغم من طبيعة عملها والتي قد تحتاج لفئة الذكور بشكل أكبر إلا أنها تمنح فرص توظيف لجنس الإناث في المصالح الإدارية ، كون أن الاستبيان كان موجه لإطارات المؤسسات وليس للعمال التنفيذيين.

### بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص

أ أن النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى الذكور بنسبة 93.3%، بينما تبقى نسبة 6.7% لجنس الإناث من عينة الدراسة ، أي أن هناك ارتفاع في نسبة الذكور مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث ، ويرجع هذا السبب إلى طبيعة عمل هذه المؤسسات ، وكذا ربما لكون تحمل العنصر النسوي مسؤوليات أخرى في حياتها، مما لا يجعلها قادرة على شغل المناصب الإدارية، بالرغم من أنها تكون حاملة للمؤهلات وخبرات علمية تؤهلها لذلك.

### الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن.

يمكن توضيح الفوارق بين الأفراد في المؤسسات محل الدراسة من حيث متغير "السن" من خلال الجدول التالي ويليهِ شكل تمثيلي يحمل النسب التي تمّ التعبير عنها في الجدول.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

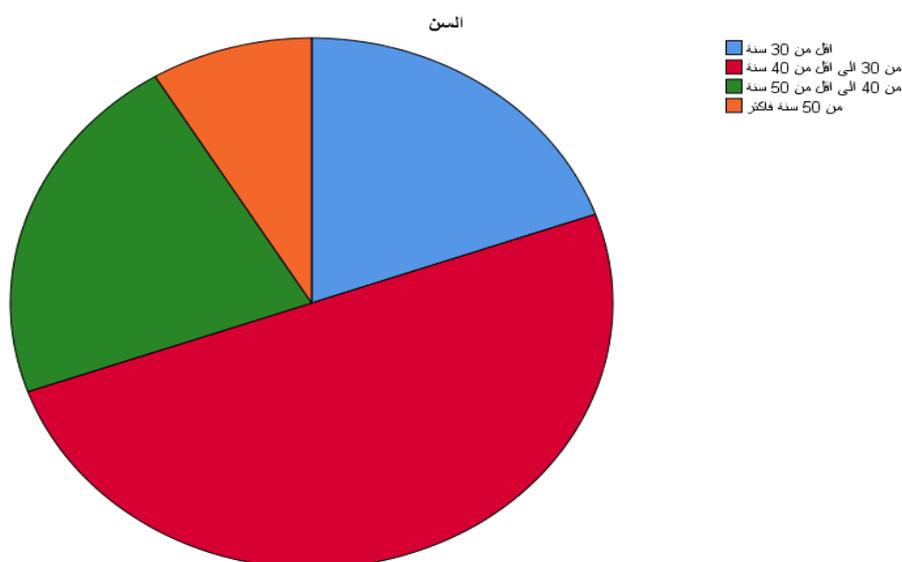
الجدول رقم (3-18) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن								المؤسسات
(التكرارات - النسبة المئوية)								
من 50 سنة فأكثر		من 40 إلى أقل		من 30 إلى أقل		أقل من 30 سنة		
4	8.7%	10	21.7%	23	50%	9	19.6%	chaili
								Kherbouche
2	6.7%	11	36.7%	12	40%	5	16.7%	Strat
								Sougherwit
6	7.7%	21	29.2%	35	45%	14	18.15%	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كما يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن لكل مؤسسة على حدى من خلال الشكل التالي:

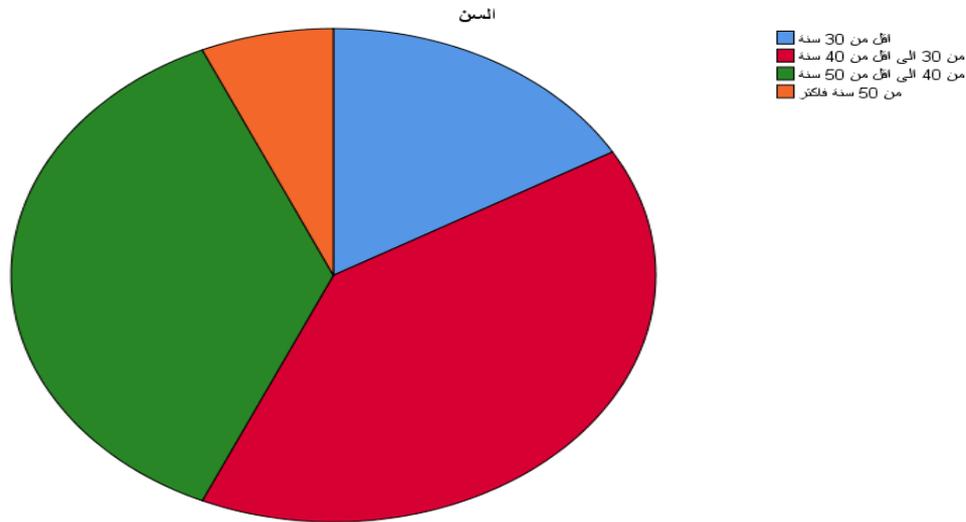
الشكل رقم (3-4) : توزيع أفراد العينة حسب السن في القطاع العام



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الشكل رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن في القطاع الخاص



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل الجدول والشكل يتضح وجود تباين بين أفراد عينة الدراسة الكلية من حيث متغير السن، فيلاحظ أن أكبر نسبة أفراد عينة الدراسة من حيث السن تعود إلى الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 45% تم تلبيها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة معتبرة أيضا بقيمة، 29.2% تم الفئة من الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 18.15% وفي الأخير الفئة من الأفراد التي أعمارهم فوق 50 سنة بنسبة 7.7%. هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بفئة الشباب الأقل من 40 سنة على اعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة معتبرة من الأفراد ما بين 40 و 50 سنة مما يعكس وجود خبرات لتحقيق مستوى أعلى من الأهداف في تحقيق الأداء.

• ويمكن تفصيل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن بالنسبة لكل من القطاع العام و الخاص كالتالي

### بالنسبة لمؤسسات القطاع العام

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات هي 50% وتخص الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ثم تليها نسبة 21.7% للفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، ثم تليها نسبة معتبرة وهي 19.6% للإطارات أقل من 30 سنة وأخيرا نسبة 8.7% لأعمار الإطارات أكثر من 50 سنة، ما يدل على أن المؤسسة تستثمر في فئة الشباب والتي تحوز أكبر نسبة كما أن هناك مزيج أيضا من فئة الإطارات من عمر 40 و 50 سنة للاستفادة من خبراتهم ونقلها للعمال الجدد.

### بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات هي 40% وتخص الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ثم

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

تليها نسبة 36.7% للفترة العمرية من 40 سنة الى اقل من 40 سنة ، ثم تليها نسبة معتبرة وهي 16.7% لأعمار إطارات اقل من 30 سنة ، ما يدل على أن المؤسسة تسعى من خلال سياستها المتعلقة بالتوظيف إلى الاهتمام بفئة الشباب من أجل تسيير شؤونه ، وأخيرا نسبة 8.7% لأعمار الإطارات أكثر من 50 سنة.

الفرع الثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة .

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (3-19) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

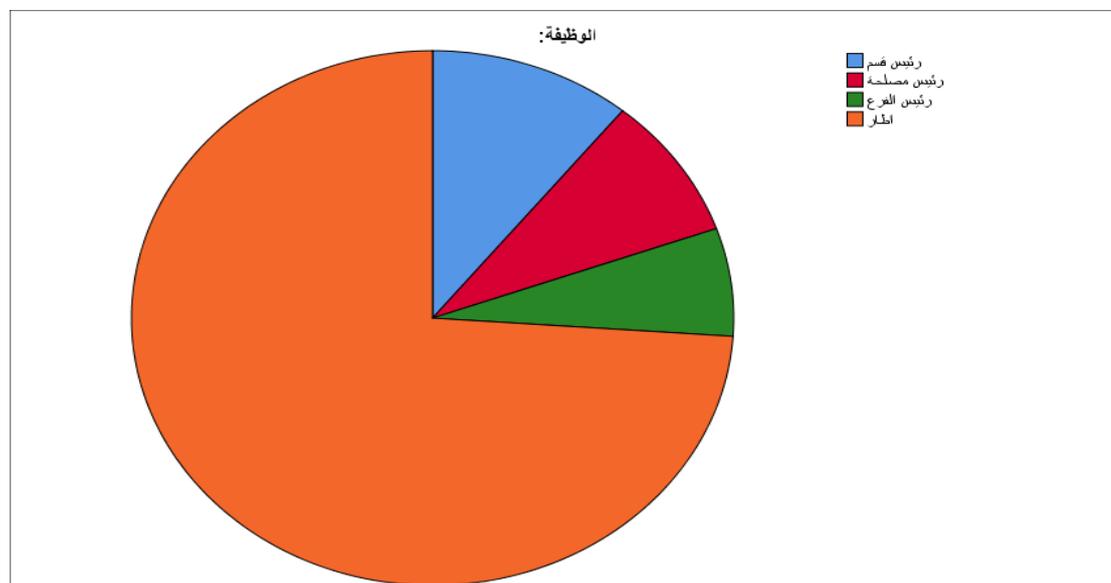
الوظيفة												المؤسسات
(التكرارات - النسبة المئوية)												
اطار		رئيس فرع		رئيس مصلحة		رئيس قسم		المدير التقني		المدير		
%73.9	34	%6.5	3	%8.7	4	%10.9	5	%0	0	%0	0	
												Kherbouche
%70	21	%6.7	2	%6.7	2	%16.7	5	%0	0	%0	0	Strat
												Sougherwit
%71.95	55	%6.6	5	%7.7	6	%13.8	10	%0	0	%0	0	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كما يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة لكل مؤسسة على حدى من خلال الشكل التالي

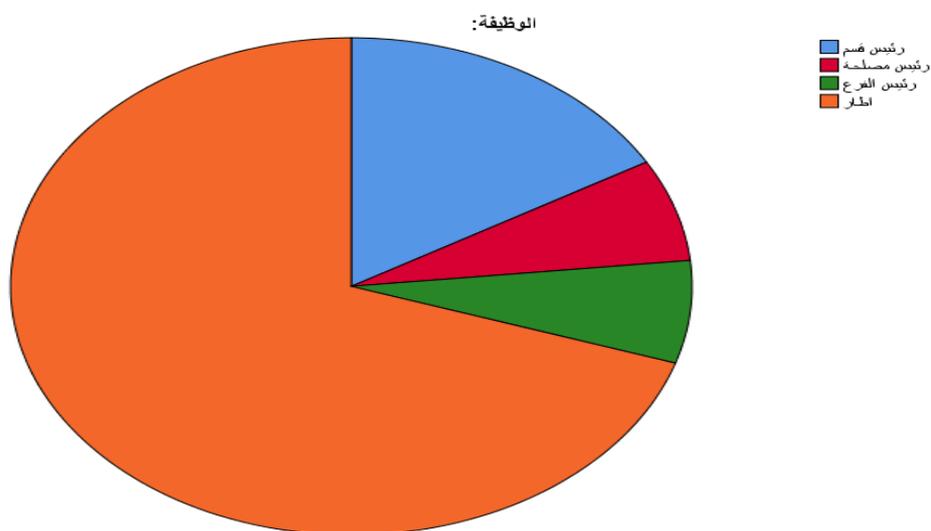
## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في القطاع العام



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في القطاع الخاص



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج السابقة الذكر في الجدول يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة تعود إلى العمال الذين يشغلون منصب الإطارات بنسبة أكبر حيث بلغت قيمة 71.95% ثم يليها العمال الذين يشغلون منصب رئيس قسم بنسبة 13.8% ، ثم

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

العمال الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 7.7% ، ليأتي في الأخير بعد ذلك العمال الذين يشغلون منصب رئيس فرع بنسبة 6.6% . أن نسبة هذا الفارق كانت تختلف من مؤسسة لأخرى حيث جاءت النتائج كالتالي:

### بالنسبة لمؤسسات القطاع العام

فإن النسبة الكبرى من متغير الوظيفة تعود إلى فئة الإطارات بنسبة 73.9% ثم تليها العمال الذين يشغلون منصب رئيس قسم بنسبة 10.9% ، ثم العمال الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 8.7% ، ليأتي في الأخير بعد ذلك العمال الذين يشغلون منصب رئيس فرع بنسبة 6.5% . و هذا يدل على أن المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على العمال الذين يشغلون منصب إطارات للقيام بمختلف الوظائف في المؤسسة .

### بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص

فإن النسبة الكبرى من متغير الوظيفة تعود إلى فئة الإطارات بنسبة 70% ثم تليها العمال الذين يشغلون منصب رئيس قسم بنسبة 16.7% ، ثم العمال الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة و منصب رئيس فرع بنسبة متساوية بلغت 6.7% ، و هذا يدل على أن المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على العمال الذين يشغلون منصب إطارات كما هو الحال في القطاع العام و ذلك للقيام بمهامهم المختلفة و ضمان السير الحسن في المؤسسة.

الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (3-20) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

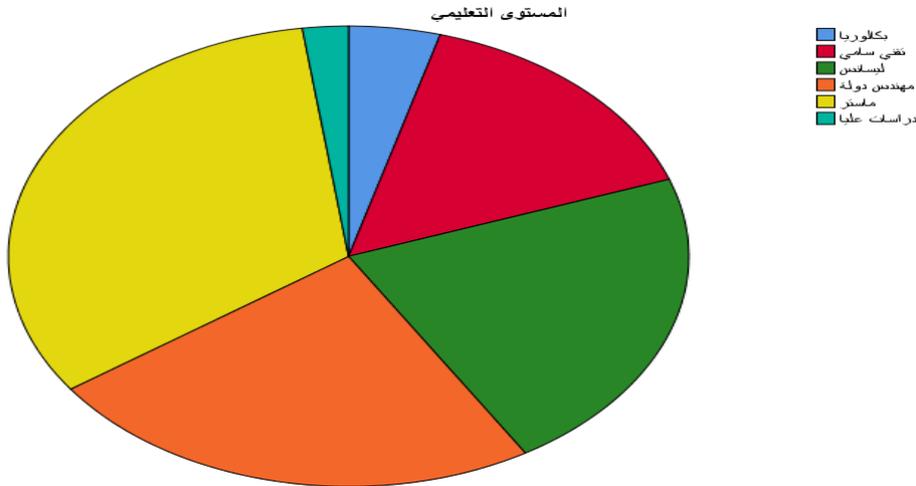
المؤسسات												
المستوى التعليمي												
(التكرارات - النسبة المئوية)												
دراسات عليا		ماستر		مهندس دولة		ليسانس		تقني سامي		بكالوريا		
2.2	1	32.6	15	23.9	11	21.7	10	15.2	7	4.3%	2	chaili
%		%		%		%		%				Kherbouche
6.7	2	30%	9	16.7	5	30%	9	16.7	5	0%	0	Strat
%				%				%				Sougherwit
4.45	3	31.3	24	20.3	16	25.85	19	15.95	12	4.3%	2	المجموع
%		%		%		%		%				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

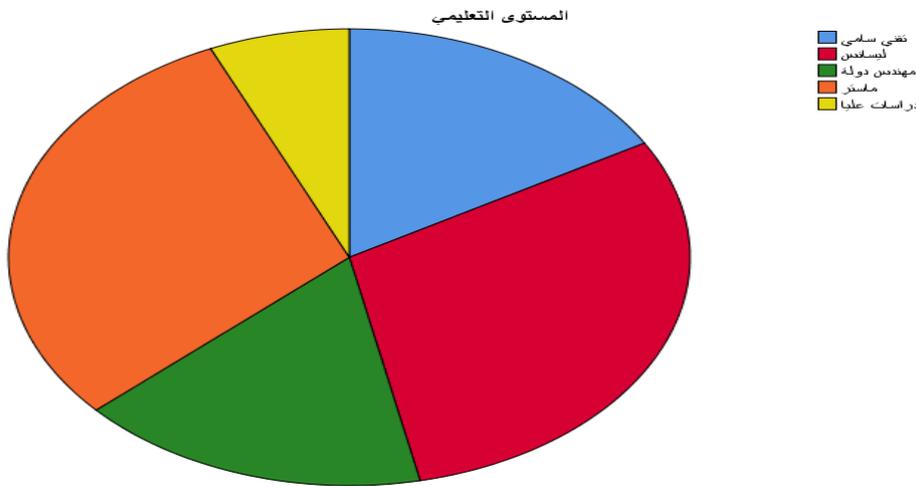
ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في القطاع العام



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-9) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في القطاع الخاص



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما سبق من توضيح وتمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يتبين أن النسبة الكبرى من أفراد العينة الكلية للدراسة تملك شهادة ماستر بنسبة ، 31.3%، وتليها العمال من أصحاب شهادات ليسانس بنسبة 25.85% ، و قدرت نسبة الأفراد أصحاب شهادات مهندسين دولة بنسبة 20.3% ، ثم تليها نسبة 15.95% لأصحاب شهادات تقني سامي ، و أما من لديهم شهادة بكالوريا و دراسات فقد كانت النسب متقاربة قدرت كالتوالي على الأتي 4.45%، 4.30%.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

إن نسبة هذا الفارق كانت تختلف من مؤسسة لأخرى حيث جاءت النتائج كالتالي:

### بالنسبة لمؤسسات القطاع العام

فإن النسبة الكبرى من متغير المستوى التعليمي تعود إلى لكل من أصحاب شهادات الماستر و ليسانس بنسبة متساوية قدرت ب 30 %، ثم تليها نسبة الأفراد أصحاب شهادات مهندس دولة وشهادات تقني سامي هي الأخرى بنسبة متساوية قدرت ب 16.7%، ثم تليها الأفراد أصحاب الدراسات العليا بنسبة 6.7%، وهذا ما يدل على استثمار المؤسسات محل الدراسة في

الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى أدائها

### بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص

❖ فإن النسبة الكبرى من متغير المستوى التعليمي تعود إلى أصحاب شهادات الماستر 32.6%، ثم وتليها العمال من أصحاب شهادات مهندس دولة بنسبة 23.9%، و قدرت نسبة الأفراد أصحاب شهادات ليسانس بنسبة 21.7%، ثم تليها نسبة 15.2% لأصحاب شهادات تقني سامي، و أما من لديهم شهادة بكالوريا فقدرت بنسبة 4.3%، و أخيرا الأفراد أصحاب الدراسات العليا بنسبة قدرت ب 2.2%، هذا ما يدل أن المؤسسات تبحث عن الخبرات و المعارف المكتسبة لموظفيها .

### الفرع الخامس : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في المؤسسة

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة من خلال الجدول وال شكل المواليين

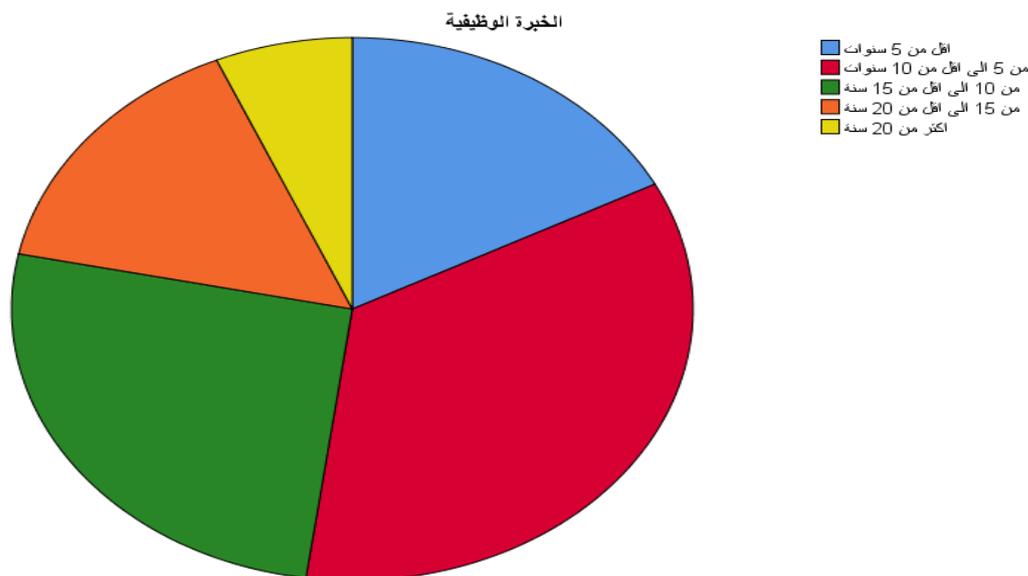
الجدول رقم(3-21) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

السن										المؤسسات
(التكرارات - النسبة المئوية)										
أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		من 10 إلى أقل من 15 سنة		من 15 إلى أقل من 20 سنة		أكثر من 20 سنة		
8	17.5%	16	34.8%	12	26.1%	7	15.2%	3	6.5%	chaili
8	17.5%	16	34.8%	12	26.1%	7	15.2%	3	6.5%	Kherbouche
7	23.3%	8	26.7%	6	20%	6	20%	3	10%	Strat
7	23.3%	8	26.7%	6	20%	6	20%	3	10%	Sougherwit
15	20.4%	24	30.75%	18	23.05%	13	17.5%	6	8.25%	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

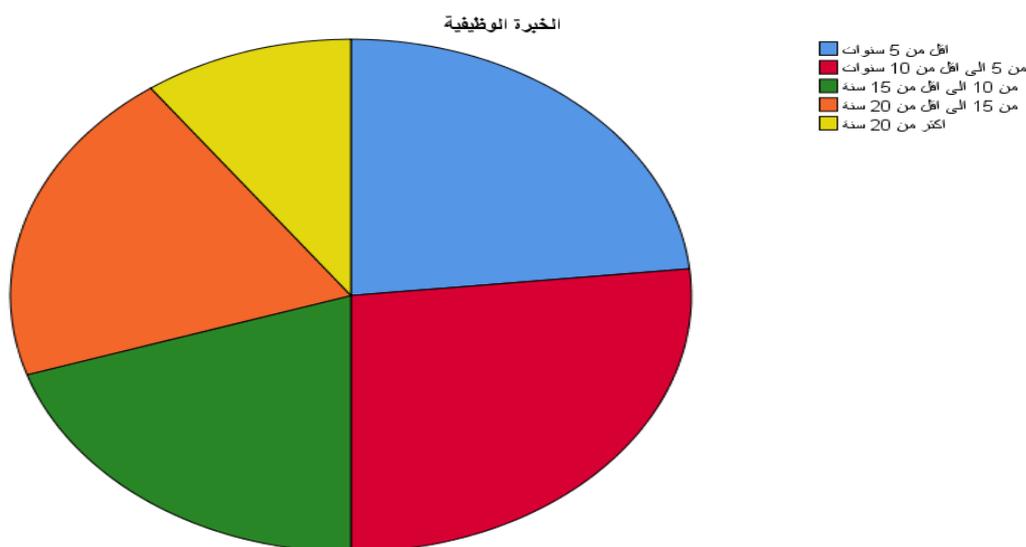
## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

الشكل رقم (3-10) : يوضح توزيع أفلا عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في القطاع العام



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (3-11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في القطاع الخاص



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة الكلية بلغت 30.75% والتي تتناسب مع من سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهذا راجع لكون أن المؤسسات وكما سبق ذكره تحوز على نسبة كبيرة من الشباب، ثم تليها نسبة 23.05% لمن سنوات الأقدمية لديهم تتراوح ما بين 10 و 15 سنة ، أين يستفاد من مخزونهم المعرفي وخبراتهم المتراكمة من سنوات عملهم . ، ثم تليها نسبة 20.4% من سنوات الأقدمية لديهم أقل من 5 سنوات ، ثم نسبة %

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

17.5% لمن سنوات الأقدمية لديهم تتراوح ما بين 15 و 20 سنة ، وأخيرا نسبة 8.25% لمن لديهم أكثر من 20 سنة أقدمية ما يعتبر خبرة داخل المؤسسات يستفاد منها. حيث جاءت النتائج بالتفصيل لكل مؤسسة كالتالي:

### بالنسبة لمؤسسات القطاع العام

فإن النسبة الكبرى من متغير الخبرة قدرت ب 26.7% و تعود إلى فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين 5 و 10 سنوات ، تم تليها فئة العمال ذوي خبرة مهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 23.3%، هذا راجع لاعتماد المؤسسة على عنصر الشباب في أداء وتسيير مهامها. ثم تليها نسبة 20% لكل من فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية بين 10 و 15 سنة و العمال ذوي الخبرة المهنية ما بين 15 و 20 سنة ، ما يفسره أنه يوجد نوع من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وأن المؤسسة محل الدراسة أيضا تستفيد من خبرات كفاءاتها ذوي الأقدمية في العمل، في حين تتمح فرصة للشباب أيضا وإدماجهم ضمن الإطارات مع العمال أصحاب الخبرة الوظيفية ، وتليها بنسبة أكبر 10% للفئة التي زادت سنوات خبرتهم عن 20 سنة ، أين تستفيد المؤسسة من خبراتهم وكذا نقلها للعمال الآخرين من فئة الشباب .

### بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص

يتضح أن نسبة 34.8% من أفراد عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات ، ثم تليها فئة الإطارات المستجوبة الذين تتراوح خبرتهم المهنية بنسبة 26.1%، و هذا يدل على سيادة نوع من الاستقرار في معدل دوران العمالة بالمؤسسة ثم تليها نسبة 17.5 من أفراد عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة عندهم عن 5 سنوات، نظرا لاعتماد المؤسسة على فئة الشباب ، ثم نسبة 15.2% للفئة من 15 إلى اقل من 20 سنة خبرة وتليها بنسبة 6.5% للفئة التي زادت سنوات خبرتهم عن 20 سنة ، أين تستفيد المؤسسة م خبراتهم وكذا نقلها للعمال الآخرين من فئة الشباب.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : التحليل الإحصائي لمحور الاستثمار في رأس المال البشري

سنستعرض في هذا المطلب تحليل محور الاستثمار في رأس المال البشري بأبعادها ( التعليم ، التكوين، و الصحة ) على عينة المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسات من القطاع العام.

### 1 - تحليل بعد التعليم

الجدول رقم (3-2) : يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعده التعليم .

رقم العبارة	العبارات	استجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الآراء
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	<b>1. بعد التعليم</b>						3.58	0.811	مرتفعة
01	هناك إدراك للعاملين بأهمية التعليم الذاتي.	1	11	5	24	5	3.46	1.048	مرتفعة
		2.2%	23.9%	10.9%	52.2%	10.9%			
02	تقدم الحوافز و المكافآت على أساس الخبرات العلمية و المهنية.	3	9	8	21	5	3.35	1.120	متوسطة
		6.5%	19.6%	17.4%	45.7%	10.9%			
03	تسعى المؤسسة إلى تطوير بكفاءاته والاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة .	2	7	5	26	6	3.59	1.045	مرتفعة
		4.3%	15.2%	10.9%	56.5%	13%			
	<b>1.1 التعلم</b>						3.48	0.701	
04	تعتمد التعاملات على مستوى المؤسسة على مفهوم الثقة المتبادلة.	1	6	12	24	3	3.48	0.888	مرتفعة
		2.2%	13.0%	26.1%	52.2%	6.5%			
05	تساعد المناقشة المتبادلة و الصادقة	2	5	6	24	9	3.72	1.047	مرتفعة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

			19.6%	52.2%	13.0%	10.9%	4.3%	أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.		
متوسطة	1.016	3.11	2	17	14	10	3	تمتلك المؤسسة أنظمة تقيس الفرق بين الأداء الفعلي و المتوقع .	06	
			4.3%	37.0%	30.4%	21.7%	8.5%			
مرتفعة	0.826	3.63	4	28	12	3	1	تحتفظ المؤسسة بأساليب حل المشكلات التي واجهتها مسبقا .	07	
			8.7%	56.5%	26.1%	6.5%	2.2%			
	0.731	3.87							<b>2.1 المعرفة</b>	
مرتفعة	0.739	3.83	3	37	2	3	1	استخدام العاملين في المؤسسة البيانات و المعلومات المكتسبة عن طريق التعلم	08	
			6.5%	80.4%	4.3%	6.5%	2.2%			
مرتفعة	0.774	4.02	9	33	1	2	1	استخدام العاملين للتجارب العملية المكتسبة عم طريق الممارسة في المؤسسة	09	
			19.8%	71.7%	2.2%	4.3%	2.2%			
مرتفعة	1.052	3.78	8	29	4	1	4	قدرة العاملين على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم	10	
			17.4%	63.0%	8.7%	2.2%	8.7%			
	0.843	3.36							<b>3.1 الكفاءات</b>	
مرتفعة	1.005	3.52	4	26	9	4	3	تضم المؤسسة أفراد ذوي قدرات عقلية متفوقة يسهمون في ابتكار الحلول و تطوير أداؤها.	11	
			8.7%	56.5%	19.6%	8.7%	6.5%			
متوسطة	1.012	3.33	3	21	13	6	3	تعمل سياسة المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية و توظيفها في المراكز العليا .	12	
			6.5%	45.7%	28.2%	13%	6.5%			
متوسطة	0.953	3.26	2	20	14	8	2	تتواجد في المؤسسة نظم معروفة و شفافة يتم على أساسها تقييم الكفاءات .	13	
			4.3%	43.5%	30.4%	17.4%	4.3%			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التعليم قد بلغ 3.58 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.811، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس استخدام التعليم يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة رقم (01) هناك إدراك للعاملين بأهمية التعليم الذاتي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.46 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 1.048 ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة بدرجة استجابة مرتفعة، فالمؤسسات محل الدراسة تشجع أفرادها على التعليم الذاتي في ميادين تخصصهم مما يساعدهم على تحصيل معارف جديدة، تساهم في تحسين أداء المؤسسات إلى مستوى أفضل ، أي أنها تعمل على تمكين الأفراد من التعليم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتعزيز التعليم وتطوير المعارف والمهارات.

-إما بالنسبة للعبارة رقم (02) تقدم الحوافز و المكافآت على أساس الخبرات العلمية و المهنية . ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.35 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري قدر ب 1.120 ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة بدرجة استجابة متوسطة، فالمؤسسات محل الدراسة تشجع أفرادها من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية و مكافآت على أساس خبراتهم العلمية و المهنية مثلا : العلاقة الجيدة بين الزملاء والرئيس في العمل ، زيادة في الأجر الوظيفي ، الترقية .....

إما بالنسبة للعبارة رقم (03) تسعى المؤسسة إلى تطوير بكفاءتها والاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة.، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.59 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 1.045 ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة بدرجة استجابة مرتفعة، هذا ما يفسره أن الاهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطوير و تنمية الكفاءات من خلال خلق الأساليب الإدارية الجديدة التي تواكب التطورات في بيئة الأعمال في القطاع العام، كما تملك هياكل تنظيمية مرنة تساعد على نقل المعلومة بين أفراد المنظمة من أجل تطوير كفاءات الجميع والاستفادة منها في قرارات المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح كذلك أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التعلم قد بلغ 3.48 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.701، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس استخدام التعلم يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة (04) تعتمد التعاملات على مستوى المؤسسة على مفهوم الثقة المتبادلة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.48 و بانحراف معياري 0.888 بأهمية نسبية مرتفعة ، هذا ما يفسره أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بخلق جو من الثقة والتعاون الذي يمكن الأفراد من تبادل و تقاسم المعلومات بكل ثقة و هذا ما يسهل مختلف التعاملات داخل المؤسسة.

- بالنسبة للعبارة (05) تساعد المناقشة المتبادلة و الصداقة أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.72 و بانحراف معياري 1.047 بأهمية نسبية مرتفعة ، هذا ما يفسره أن اهتمام المؤسسات محل

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الدراسة بخلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد ، وتوفير أرضية تسمح وتشجع على تقاسم المعارف بين الأفراد من أجل تنمية كفاءاتهم و معارفهم ، و تسهل كذلك الاتصال من خلال سهولة نقل وتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة ضمن الاجتماعات الدورية ووسائل اتصال أخرى.

- أما بالنسبة للعبارة ( 06 ) تمتلك المؤسسة أنظمة تقيس الفرق بين الأداء الفعلي و المتوقع ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.11 وانحراف معياري قدر ب 1.016 بأهمية نسبية متوسطة، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة بدرجة متوسطة و التي تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة في القطاع العام تسعى إلى الاعتماد على أنظمة تقيس الفارق بين الأداء الفعلي للعاملين و الأداء المتوقع لاتخاذ الإجراءات التي تساهم في تحقيق أهدافها المستقبلية .

- بالنسبة للعبارة ( 07 ) تحتفظ المؤسسة بأساليب حل المشكلات التي واجهتها مسبقا . ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.63 وانحراف معياري قدر ب 0.826 بأهمية نسبية مرتفعة، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة التي تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة تسعى إلى الاستفادة من تجارب الآخرين السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة، لكن مع تفادي وقوع الانحرافات والأخطاء السابقة، هذا ما يتوافق مع أن المؤسسات تعتمد على الذاكرة التنظيمية.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه كذلك أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمعرفة قد بلغ 3.87 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب ، 0.731 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس استخدام المعرفة يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 08 ) ، استخدام العاملين في المؤسسة البيانات و المعلومات المكتسبة عن طريق التعلم ، استخدام العاملين للتجارب العملية المكتسبة عم طريق الممارسة في المؤسسة فهي تدل على الممارسات التي تعكس عملية خزن المعرفة أي الذاكرة التنظيمية والتي تختلف إما استنادا على عقول الأفراد العاملين، أو على مستندات وأجهزة إلكترونية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 3.83 و بانحراف معياري قدر ب 0.739 ، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتخزين معرفتها التي اكتسبتها من التعلم بنسبة أكبر مرتفعة، وتعتمد في التخزين على عقول الكفاءات البشرية التي تمتلكها تفاديا لعدة آثار سلبية ناجمة عن فقدان الموظفين ذوي الخبرة.

- بالنسبة للعبارة ( 09 ) و ( 10 ) ، استخدام العاملين للتجارب العملية المكتسبة عم طريق الممارسة في المؤسسة و قدرة العاملين على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 4.02 و 3.78 و بانحراف معياري قدر ب 0.774 و 1.052 على التوالي ، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بعملية نشر وتوزيع المعرفة لغرض استغلالها وتطبيقها ، فهناك عدد من الممارسات والدعائم التي تركز نشر هذه المعرفة من بينها، فعالية الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية للمؤسسة، عملية التشارك المعرفي، مدى اهتمام المؤسسة بأسلوب فرق العمل... و بالتالي معرفة مدى اهتمام المؤسسات المدروسة بهذه المقومات لغرض نشر وتقاسم المعرفة المتحصل عليها وتطبيقها قصد تنمية كفاءاتها البشرية من أجل تحسين الأداء الوظيفي و إيجاد حلول للمشاكل التي من أن تواجهها واتخاذ قرارات مستقبلية صائبة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للكفاءات قد بلغ 3.36 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.843 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس استخدام الكفاءات يعتبر مستوى متوسط حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 11 ) ، تضم المؤسسة أفراد ذوي قدرات عقلية متفوقة يسهمون في ابتكار الحلول و تطوير أدائها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 3.52 و بانحراف معياري قدر ب 1.005 ، هذا ما يفسر أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتوظيف أفراد ذوي معارف ، مهارات و كفاءات لهم القدرة على الإبداع و المساهمة في إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة ، و بالتالي تحسين أدائها و ضمان بقائها.

- بالنسبة للعبارة ( 12 ) ، تعمل سياسة المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية و توظيفها في المراكز العليا . فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.33 وانحرف معياري قدر ب 1.012 بأهمية نسبية متوسطة ، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة التي تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة تسعى إلى الاحتفاظ بالكفاءات الداخلية و العمل على الاستثمار فيها لكن بدرجة متوسطة و هذا من أجل تطويرها و تنميتها و بالتالي توظيفها داخليا في المراكز العليا من خلال الترقية مثلا ، و هذا ما يجعلها تخلق رضا و ولاء وظيفي لكفاءاتها.

- بالنسبة للعبارة ( 13 ) ، تتواجد في المؤسسة نظم معروفة و شفافة يتم على أساسها تقييم الكفاءات فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.26 وانحراف معياري قدر ب 0.953 أهمية نسبية متوسطة ، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على محتوى العبارة التي تدل على أن فالإدارة العليا تعزز إنشاء نظم و معايير لتقييم الكفاءات ولكن تبقى نسبة الاهتمام متوسطة فالظروف السائدة لا زالت تواجه بعض العراقيل في تقييم الكفاءات الفردية و الجماعية من بينها ، عدم وجود جو كافي من الثقة بين الأفراد من أجل تقاسم المعارف ، طبيعة الهيكل التنظيمي ، عدم وجود مستوى معتبر من الاستقلالية في أداء المهام.

### 2 - تحليل بعد التدريب

الجدول رقم (3-23) : يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعث التدريب

رقم العبارة	العبارات	استجابات أفراد العينة (التكرارات) - النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الآراء
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	1. بعد التدريب					3.35	0.804	متوسطة	
14	البرامج التدريبية المطروحة في المؤسسة	6	4	7	26	3	1.158	متوسطة	

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

			6.5%	56.5%	15.2%	8.7%	13.0%	متاحة لجميع العاملين قصد تطوير الأداء بغض النظر عن كفاءتهم		
مرتفعة	0.967	3.76	7	25	7	6	1	يساهم التدريب في تقليل ضغوط العمل الواقعة على العاملين و التقليل من الوقت و التكلفة	15	
			15.2%	54.3%	15.2%	13.0%	2.2%			
متوسطة	1.050	3.08	2	18	11	12	3	تعتمد المؤسسة على دوران العمل و نتائج تقييم الكفاءات كطرق أساسية لتدريب الكفاءات.	16	
			4.3%	39.1%	23.9%	26.1%	6.5%			
مرتفعة	0.862	3.50	3	24	13	5	1	توجد مراقبة مستمرة مدى فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة.	17	
			6.5%	52.2%	28.3%	10.9%	2.2%			
متوسطة	1.053	3.15	2	20	10	11	3	يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية .	18	
			4.3%	43.5%	21.7%	23.9%	6.5%			
مرتفعة	0.943	3.53						<b>1.2 التمكين</b>		
متوسطة	1.021	3.39	3	23	13	3	4	تعتمد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار على المشاركة الجماعية في انجاز الأعمال .	19	
			6.5%	50.0%	28.3%	6.5%	8.7%			
مرتفعة	1.066	3.86	11	27	2	3	3	العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل	20	
			23.9%	58.7%	4.3%	6.5%	6.5%			
مرتفعة	1.222	3.56	10	20	6	6	4	تتوفر روح التعاون بين المدراء و العمال في المؤسسة لحل المشاكل	21	
			21.7%	43.5%	13.0%	13.0%	8.7%			
متوسطة	1.132	3.30	6	17	11	9	3	توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن	22	
			13.0%	37.0%	23.9%	19.6%	6.5%			
مرتفعة	0.769	3.75						<b>2.2 الابداع</b>		
مرتفعة	0.934	3.56	5	23	13	3	2	امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها جديدة		
			10.9%	50.0%	28.3%	6.5%	4.3%			
مرتفعة	0.964	3.78	7	30	3	4	2	امتلاك العاملين لأفكار تتصف	24	

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

			%15.2	%65.2	%6.5	%8.7	%4.3	بكونها متصلة بجل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
مرتفعة	0.893	3.95	12	24	7	2	1	25 قدرة المؤسسة على تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق
			%26.1	%52.2	%15.2	%4.3	%2.2	
مرتفعة	0.654	3.50						3.2 الخبرة
مرتفعة	0.861	3.45	2	26	12	6	1	26 امتلاك العاملين في المؤسسة للمعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة
			%4.3	53.3%	%26.1	%13.2	%2.2	
مرتفعة	0.757	3.78	3	35	4	3	1	27 توفر الخبرة الكافية التي تسمح للعاملين في المؤسسة بممارسة عملهم بكفاءة
			%6.5	%76.1	%8.7	%6.5	%2.2	
متوسطة	1.063	3.26	2	23	10	7	4	28 تتلقى تشجيعاً من المؤسسة لزيادة خبراتك و ذلك من خلال تنوع مهامك
			%4.3	50.0%	%21.7	15.2%	%8.7	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التدريب قد بلغ 3.35 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.804 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعملية التدريب في تنمية الكفاءات بما يعتبر مستوى متوسط حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة ( 14 ) البرامج التدريبية المطروحة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين قصد تطوير الأداء بغض النظر عن كفاءتهم المتوسط الحسابي من 3.35 و انحراف معياري 1.158 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتلقي عمالها معارف ومهارات جديدة وتطوير المعارف السابقة عن طريق تصميم برامج التكوين حسب الطلب وحسب الحاجة من أجل أداء المهام بصفة جيدة وفي أول مرحلة من مراحل عملية التكوين التي تتبعها لغرض تنمية كفاءتها تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية حسب متطلبات الوظيفة وليس حسب كفاءات الأفراد لكن بدرجة متوسطة ، أي استنادا على النقائص المسجلة في الأداء الوظيفي الناتجة عن عمليات التقييم الخاص بالعاملين، وكذا استنادا إلى طلب العمال

- بالنسبة للعبارة ( 15 ) و ( 16 ) يساهم التدريب في تقليل ضغوط العمل الواقعة على العاملين و التقليل من الوقت و التكلفة، تعتمد المؤسسة على دوران العمل و نتائج تقييم الكفاءات كطرق أساسية لتدريب الكفاءات.

فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 3.76 إلى 3.08 و بانحراف معياري قدر ب 0.967 و ، 1.050 على التوالي، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بان البرامج التدريبية المطبقة تساهم في التقليل من ضغوط العمل، الوقت و

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

التكلفة فهي تساهم في تنمية و تطوير الكفاءات في اقصر وقت و اقل تكلفة . كما تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة تعتمد على دوران العمل و نتائج تقييم الكفاءات الفردية و الجماعية كمعايير أساسية لتدريب و تنمية الموارد البشرية لكن بدرجة متوسطة .

بالنسبة للعبارة ( 17 ) توجد مراقبة مستمرة لمدى فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة . بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف ف معياري قدر ب ، 0.862 هذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة يؤيدون محتوى العبارة و يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على نظام المراقبة المستمرة لمدى فاعلية البرامج التدريبية ت للموارد البشرية و مساهمتها في تطوير قدراتهم المعرفية و مهاراتهم المكتسبة من أدى تحسين أداء المؤسسة و ضمان بقائها و استمراريتها .  
-بالنسبة للعبارة ( 18 ) يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.15 و انحراف معياري 0.862 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة متوسطة و يؤكدون على أن المحتوى التكويني المتحصل عليه من ورشات العمل يساهم و يتوافق مع رغبتهم في تحسين أدائهم .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للتمكين قد بلغ 3.53 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.943 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعملية التمكين في تنمية الكفاءات بها يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

-بالنسبة للعبارة ( 19 ) تعتمد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار على المشاركة الجماعية في اتخاذ الأعمال ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.39 و انحراف معياري 1.021 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة متوسطة .

-بالنسبة للعبارة ( 20 ) و ( 21 ) العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل ، تتوفر روح التعاون بين المدراء و العمال في المؤسسة لحل المشاكل فقد تراوح المتوسط الحسابي بين 3.86 و 3.65 و انحراف معياري 1.066 و 1.222 على التوالي بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارات بدرجة مرتفعة

-بالنسبة للعبارة ( 22 ) توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.30 و انحراف معياري 1.132 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة متوسطة .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإبداع قد بلغ المتوسط الحسابي 3.75 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.769 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الاهتمام بالتمكين في تنمية الكفاءات بها يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي :  
-بالنسبة للعبارة ( 23 ) امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها جديدة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.56 و انحراف معياري

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

0.934 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة، و يدل على إن الأفراد في المؤسسات مبدعين و مبتكرين .

-بالنسبة للعبارة ( 24 ) امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها متصلة بجل المشكلات التي تواجه المؤسسة . فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.78 و انحراف معياري 0.964 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة ، و هذا يدل على امتلاك العاملين في المؤسسات لأفكار تمتاز بالمرونة و تساهم في حل المشكلات .

-بالنسبة للعبارة (25) قدرة المؤسسة على تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.95 و انحراف معياري 0.893 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة ، و ان المؤسسات في القطاع العام تسعى لكسب ميزة تنافسية من اجل تقديم أفضل منتج و ضمان البقاء و الاستمرارية في السوق.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للخبرة قد بلغ 3.50 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.654 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الإتمام بالخبرة يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

-بالنسبة للعبارة ( 26 ) امتلاك العاملين في المؤسسة للمعرفة الكافية بالقوانين و الأنظمة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.45 و انحراف معياري 0.861 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة ، و هذا يدل على امتلاك العاملين بكافة القوانين و الأنظمة الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة و إدراكهم لها و بالتالي ضرورة الالتزام بها .

-بالنسبة للعبارة ( 27 ) توفر الخبرة الكافية التي تسمح للعاملين في المؤسسة بممارسة عملهم بكفاءة، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.78 و انحراف معياري 1.757 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة .

-بالنسبة للعبارة ( 28 ) تتلقى تشجيعا من المؤسسة لزيادة خبراتك و ذلك من خلال تنوع مهامك ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.26 و انحراف معياري 1.063 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة متوسطة .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

### 3-تحليل بعد الصحة و السلامة المهنية

الجدول رقم(3-24) : يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعء الصحة و السلامة المهنية

رقم العبارة	العبارات	استجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الآراء
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
3. بعد الصحة و السلامة المهنية									
1.3 الصحة المهنية									
29	تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية و بصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض .	2	4	4	28	8	3.78	0.986	مرتفعة
		%4.3	%8.7	%8.7	%60.9	%17.4			
30	يتناسب نوع و حجم العمل المسند للعاملين مع معارفهم و قدراتهم الفكرية و الجسدية .	3	7	4	30	2	3.45	1.026	مرتفعة
		%6.5	%15.2	%8.7	%65.2	%4.3			
31	تتم المؤسسة بالاستقصاء و البحث عن مستويات صحة العاملين فيها بشكل مستمر .	3	9	7	25	2	3.30	1.051	متوسطة
		6.5	19.6	15.2	54.3	4.3			
32	يخصى العاملون في المؤسسة بالوقت الكافي للراحة .	4	5	13	21	3	3.30	1.051	متوسطة
		%8.7	%10.9	%28.3	45.7%	%6.5			
2.3 الأمن المهني									
33	توفر المؤسسة عوامل الأمن و السلامة في العمل.	1	4	6	24	11	3.88	0.957	مرتفعة
		%2.2	%8.7	%13.0	%52.2	%23.9			
34	تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والمصنقات لخفض الأعمال غير الآمنة.	2	7	3	29	5	3.60	1.021	مرتفعة
		%4.3	%15.2	%6.5	%63.0	%10.9			
35	لا يفرض العمل في المؤسسة أيا من أنواع الضغوط أو القلق على العاملين.	5	12	10	16	3	3.00	1.154	متوسطة
		%10.9	%26.1	%21.7	%34.8	%6.5			

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

36	تقوم المؤسسة بتقييم دوري لمدى تطبيق إجراءات الأمن المهني	1	7	9	26	3	3.50	0.912	مرتفعة
		%2.2	%15.2	%19.6	%56.5	%6.5			
	<b>3.3 السلامة المهنية</b>						3.69	0.932	مرتفعة
37	توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمال (من تهوية، إضاءة، تكييف و تدفئة )	2	4	5	25	10	3.80	1.024	
		%4.3	%8.7	%10.9	%54.3	%21.7			
38	تتم المؤسسة بتحسين ظروف العمل المادية و المعنوية الملائمة لعمالها.	3	5	9	22	7	3.54	1.089	مرتفعة
		%6.5	%10.9	%19.6	%47.8	%15.2			
39	يعرف العاملون في المؤسسة و بشكل واضح مسؤولياتهم و واجباتهم المهنية	2	4	8	20	12	3.78	1.073	مرتفعة
		%4.3	%8.7	%17.4	%43.5	%26.1			
40	توفر المؤسسة خطط و برامج للسلامة المهنية و تعمل على متابعتها	1	6	9	23	7	3.63	0.974	مرتفعة
		%2.2	%13.0	%19.6	%50.0	%15.2			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للصحة المهنية قد بلغ 3.46 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.857، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعامل الصحة المهنية في الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر مستوى مرتفع ، لكن ليس بدرجة كبيرة حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة ( 29 ) تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية و بصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض، قد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.78 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب ، 0.986 هذا ما يفسره أن اهتمام المؤسسات المدروسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة وسنوية للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض.

- بالنسبة للعبارة ( 30 ) يتناسب نوع و حجم العمل المسند للعاملين مع معارفهم و قدراتهم الفكرية و الجسدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.45 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب، 1.026 هذا ما يفسره أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المستجوبة تؤكد أن التنظيم الحالي للعمل في المؤسسات محل

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

الدراسة يوفر للعاملين تناسب مع نوع و حجم العمل المسند لهم مع معارفهم و قراهم حيث يوفر لهم نوع من الاستقلالية والمبادرة في إنجاز المهام ، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم

- بالنسبة للعبارة ( 31 ) و ( 32 ) تهتم المؤسسة بالاستقصاء و البحث عن مستويات صحة العاملين فيها بشكل مستمر و يحضى العاملون في المؤسسة بالوقت الكافي للراحة فقد تساوت قيم المتوسط الحسابي لها و قدرت ب 3.30 و بانحراف معياري نفسه قدر ب 1.051 ، بأهمية نسبية متوسطة ، فقد أكد أفراد العينة المستجوبة بدرجة متوسطة أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الاستقصاء بشكل دوري على صحة العاملين ، كما تمنح العاملين الوقت الكافي من الراحة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للأمن المهني قد بلغ 3.49 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.827، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعامل الأمن المهني في الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر مستوى مرتفع ، لكن ليس بدرجة كبيرة حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة ( 33 ) و ( 34 ) توفر المؤسسة عوامل الأمن و السلامة في العمل و تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة ، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين 3.88 و 3.60 و انحراف معياري 0.957 و 1.021 على التوالي بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارات بدرجة مرتفعة ، و ما يدل على أن المؤسسة تتبع وسائل الدعاية والملصقات من أجل تخفيض الأعمال و الممارسات غير الآمنة مما و توفر عوامل السلامة والأمن لحماية عاملها من حوادث العمل

- بالنسبة للعبارة ( 35 ) لا يفرض العمل في المؤسسة أيًا من أنواع الضغوط أو القلق على العاملين ، بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.00 بأهمية نسبية متوسطة ، وبانحراف معياري قدر ب 1.154 هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة توافق محتوى العبارة بدرجة متوسطة التي تفسر أن تفويض الرئيس جزء من سلطاته للمرؤوسين يساهم في تنمية كفاءاتهم و تقليل ضغوط العمل و القلق بين العاملين من خلال التواصل و تبادل الآراء و الأفكار بينهم.

- بالنسبة للعبارة ( 36 ) تقوم المؤسسة بتقييم دوري لمدى تطبيق إجراءات الأمن المهني بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.50 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب 0.912 هذا ما يفسره أن استجابة أفراد العينة المستجوبة لمحتوى العبارة بدرجة مرتفعة و التي تدل على أن نظام الصحة المعتمد في المؤسسات يقوم بتقييم دوري لمدى تطبيق إجراءات الأمن المهني لتفادي المشاكل الصحية و المهنية للعاملين .

و يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي السلامة المهنية قد بلغ 3.69 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.932، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعامل السلامة المهنية في الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر مستوى مرتفع ، لكن ليس بدرجة كبيرة حيث جاءت النتائج كالتالي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

-بالنسبة للعبارة ( 37 ) و ( 38 ) توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمال (من تهوية، إضاءة، تكييف و تدفئة، تحتم المؤسسة بتحسين ظروف العمل المادية و المعنوية الملائمة لعاملها، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين 3.80 و 3.54 و انحراف معياري 1.024 و 1.089 على التوالي بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارات بدرجة مرتفعة وهو ما يؤكد لنا وجود اهتمام مرتفع من قبل المؤسسة بتوفير الظروف الملائمة للعمل .

-بالنسبة للعبارة ( 39 ) يعرف العاملون في المؤسسة و بشكل واضح مسؤولياتهم و واجباتهم المهنية ، بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.78 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري قدر ب 1.073 هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة يبدون نسبة مرتفعة و التي تدل على التزام العاملين في المؤسسات بمختلف القوانين و الأنظمة السائدة.

-بالنسبة للعبارة ( 40 ) توفر المؤسسة خطط و برامج للسلامة المهنية و تعمل على متابعتها ، بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.63 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري قدر ب 0.974 هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة يبدون نسبة مرتفعة، حيث توفر بيئة صحية ملائمة للحفاظ على صحة عمالها الجسمية و النفسية من أجل رفع مستوى أدائهم في العمل .

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمحور الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسات من القطاع الخاص .

### 1 -تحليل بعد التعليم

الجدول رقم (3-25) : يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعده التعليم .

رقم الع بارة	العبارات	استجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الازاء
		1	2	3	4	5			
	1. بعد التعليم في المؤسسة								
	1.1 التعليم								
01	هناك إدراك للعاملين بأهمية التعليم الذاتي.	2	4	0	23	1	3.77	0.626	مرتفعة
		6.7%	13.3%	0%	76.7%	3.3%			
02	تقدم الحوافز و المكافآت على أساس الخبرات العلمية و المهنية.	1	3	8	10	8	3.70	1.088	مرتفعة
		3.3%	10.0%	26.7%	33.3%	26.7%			
03	تسعى المؤسسة إلى تطوير بكفاءاته والاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة .	0	3	4	17	6	3.87	0.860	مرتفعة
		0	10.0	13.3	56.7	20.0			

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

		2.1 التعلم						
مرتفعة	0.762	3.50						
متوسطة	1.222	3.23	4	10	9	3	4	04 تعتمد التعاملات على مستوى المؤسسة على مفهوم الثقة المتبادلة.
			13.3 %	33.3 %	30.0 %	10.0 %	13.3 %	
مرتفعة	0.759	3.90	5	19	4	2	0	05 تساعد المناقشة المتبادلة و الصادقة أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.
			16.7 %	63.3 %	13.3 %	6.7 %	0 %	
متوسطة	1.135	3.23	3	12	6	7	2	06 تمتلك المؤسسة أنظمة تقيس الفرق بين الأداء الفعلي و المتوقع .
			10 %	40.0 %	20.0 %	23.3 %	6.7 %	
مرتفعة	0.964	3.63	5	13	9	2	1	07 تحتفظ المؤسسة بأساليب حل المشكلات التي تواجهها مسبقا .
			16.7 %	43.3 %	30.0 %	6.7 %	3.3 %	
مرتفعة	0.574	3.72	3.1 المعرفة					
مرتفعة	0.521	3.73	1	20	9	0	0	08 استخدام العاملين في المؤسسة البيانات و المعلومات المكتسبة عن طريق التعلم
			3.3	66.7 %	30.0 %	0 %	0 %	
مرتفعة	0.702	3.70	2	19	7	2	0	09 استخدام العاملين للتجارب العملية المكتسبة عم طريق الممارسة في المؤسسة
			6.7 %	63.3 %	23.3 %	6.7 %	0 %	
مرتفعة	0.944	3.73	6	13	9	1	1	10 قدرة العاملين على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم
			20.0 %	43.3 %	30.0 %	3.3 %	3.3 %	
	0.890	3.54	4.1 الكفاءات					
مرتفعة	1.037	3.60	5	14	6	4	1	11 تضم المؤسسة أفراد ذوي قدرات عقلية متفوقة يسهمون في ابتكار الحلول و تطوير أدائها.
			16.7 %	46.7 %	20.0 %	13.3 %	3.3 %	
مرتفعة	1.061	3.67	7	11	8	3	1	12 تعمل سياسة المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية و توظيفها في المراكز العليا .
			23.3 %	36.7 %	26.7 %	10.0 %	3.3 %	
متوسطة	0.999	3.37	3	12	9	5	1	13 تتواجد في المؤسسة نظم معروفة و

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

			10.0 %	%40.0	%30.0	%16.7	%3.3	شفافة يتم على أساسها تقييم الكفاءات .
--	--	--	-----------	-------	-------	-------	------	---------------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التعليم قد بلغ 3.84 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.493، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس استخدام التعليم يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة رقم (01) هناك إدراك للعاملين بأهمية التعليم الذاتي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.77 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب 0.626 ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة بدرجة استجابة مرتفعة، فالمؤسسات محل الدراسة في القطاع الخاص تشجع أفرادها على الاعتماد على النفس في التعليم من خلال توفير دورات تعليمية في ميادين تخصصهم مما يساعدهم على تحصيل معارف جديدة، تساهم في تحسين أداء المؤسسات إلى مستوى أفضل .

- أما بالنسبة للعبارة رقم (02) تقدم الحوافز و المكافآت على أساس الخبرات العلمية و المهنية. ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.70 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب 1.088 ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة بدرجة استجابة مرتفعة ، فالمؤسسات محل الدراسة تشجع أفرادها من خلال منحهم حوافز و مكافآت على أساس خبراتهم العلمية و المهنية من اجل تشجيعهم على تحسين أدائهم و العمل بإتقان أكثر ، فالفرد كلما تلقى تحفيز مهما كان مادي او معنوي فهذا يجعله يسعى لبذل مجهود أكثر .

إما بالنسبة للعبارة رقم (03) تسعى المؤسسة إلى تطوير بكفاءاتها والاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.87 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 0.860 ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة بدرجة استجابة مرتفعة، هذا ما يفسره أن اهتمام المؤسسات في القطاع الخاص بالعمل على خلق أساليب إدارية جديدة التي تواكب التطورات في بيئة الأعمال الحديثة ، كما تعتمد على أساليب مرنة لنقل المعلومة بين أفراد المنظمة من أجل تطوير و تنمية كفاءات الجميع والاستفادة منها في ضمان البقاء و الاستمرارية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح كذلك أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التعلم قد بلغ 3.50 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.762، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس استخدام التعلم يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

- بالنسبة للعبارة ( 04 ) تعتمد التعاملات على مستوى المؤسسة على مفهوم الثقة المتبادلة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.23 و بانحراف معياري 1.222 بأهمية نسبية متوسطة، هذا ما يفسره أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بخلق جو من الثقة والتعاون الذي يمكن الأفراد من تبادل و تقاسم المعلومات بكل ثقة و هذا ما يسهل مختلف التعاملات داخل المؤسسة .
- بالنسبة للعبارة ( 05 ) تساعد المناقشة المتبادلة و الصادقة أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.90 و بانحراف معياري 0.759 بأهمية نسبية مرتفعة ، هذا ما يفسره أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بخلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد ، وتوفير أرضية تسمح وتشجع على تقاسم المعارف بين الأفراد من أجل تنمية كفاءاتهم و معارفهم ، و تسهل كذلك الاتصال من خلال سهولة نقل وتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة ضمن الاجتماعات الدورية ووسائل اتصال أخرى.
- أما بالنسبة للعبارة ( 06 ) تمتلك المؤسسة أنظمة تقيس الفرق بين الأداء الفعلي و المتوقع، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وانحراف معياري قدر ب 1.135 بأهمية نسبية متوسطة، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة بدرجة متوسطة و التي تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة في القطاع العام تسعى إلى الاعتماد على أنظمة تقيس الفارق بين الأداء الفعلي للعاملين و الأداء المتوقع لاتخاذ الإجراءات التي تساهم في تحقيق أهدافها المستقبلية .
- بالنسبة للعبارة ( 07 ) تحتفظ المؤسسة بأساليب حل المشكلات التي واجهتها مسبقا، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.63 وانحراف معياري قدر ب 0.964 بأهمية نسبية مرتفعة، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة التي تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة تسعى إلى الاستفادة من تجارب الآخرين السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة، لكن مع تفادي وقوع الانحرافات والأخطاء السابقة، هذا ما يتوافق مع أن المؤسسات تعتمد على الذاكرة التنظيمية.
- كما يتضح من خلال الجدول أعلاه كذلك أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمعرفة قد بلغ 3.72 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.574، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس استخدام المعرفة يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:
- بالنسبة للعبارة ( 08 ) ، استخدام العاملين في المؤسسة البيانات و المعلومات المكتسبة عن طريق التعلم ، استخدام العاملين للتجارب العملية المكتسبة عم طريق الممارسة في المؤسسة فهي تدل على الممارسات التي تعكس عملية خزن المعرفة أي الذاكرة التنظيمية والتي تختلف إما استنادا على عقول الأفراد العاملين، أو على مستندات وأجهزة إلكترونية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 3.73 و بانحراف معياري قدر ب 0.521 ، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتخزين معرفتها التي اكتسبتها من التعلم بنسبة أكبر مرتفعة، وتعتمد في التخزين على عقول الكفاءات البشرية التي تمتلكها تفاديا لعدة آثار سلبية ناجمة عن فقدان الموظفين ذوي الخبرة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

-بالنسبة للعبارة ( 09 ) و ( 10 ) ، استخدام العاملين للتجارب العملية المكتسبة عم طريق الممارسة في المؤسسة و قدرة العاملين على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 3.70 و 3.73 و بانحراف معياري قدر ب 0.702 و 0.944 على التوالي ، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بعملية نشر وتوزيع المعرفة لغرض استغلالها وتطبيقها ، فهناك عدد من الممارسات والدعائم التي تركز نشر هذه المعرفة من بينها، فعالية الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية للمؤسسة، عملية التشارك المعرفي، مدى اهتمام المؤسسة بأسلوب فرق العمل...و بالتالي دمعرفة مدى اهتمام المؤسسات المدروسة بهذه المقومات لغرض نشر وتقاسم المعرفة المتحصل عليها وتطبيقها قصد تنمية كفاءاتها البشرية من أجل تحسين الأداء الوظيفي و إيجاد حلول للمشاكل التي ملأون إن تواجهها واتخاذ قرارات مستقبلية صائبة.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للكفاءات قد بلغ 3.54 بأهمية نسبية متوسطة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.890، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس استخدام الكفاءات يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

-بالنسبة للعبارة ( 11 ) ، تضم المؤسسة أفراد ذوي قدرات عقلية متفوقة يسهمون في ابتكار الحلول و تطوير أدواتها حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 3.60 و بانحراف معياري قدر ب 1.037 ، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتوظيف أفراد ذوي معارف ، مهارات و كفاءات لهم القدرة على الإبداع و المساهمة في إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة ، و بالتالي تحسين أدواتها و ضمان بقائها.

-بالنسبة للعبارة ( 12 ) ، تعمل سياسة المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية و توظيفها في المراكز العليا. فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.67 وانحرف معياري قدر ب 1.012 بأهمية نسبية مرتفعة ، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة التي تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة تسعى إلى الاحتفاظ بالكفاءات الداخلية و العمل على الاستثمار فيها لكن بدرجة مرتفعة و هذا من أجل تطويرها و تنميتها و بالتالي توظيفها داخليا في المراكز العليا من خلال الترقية مثلا، و هذا ما يجعلها تخلق رضا و ولاء وظيفي لكفاءاتها.

-بالنسبة للعبارة ( 13 ) ، تتواجد في المؤسسة نظم معروفة و شفافة يتم على أساسها تقييم الكفاءات فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.37 وانحراف معياري قدر ب 0.999 أهمية نسبية متوسطة ، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على محتوى العبارة التي تدل على أن فالإدارة العليا تعزز إنشاء نظم و معايير لتقييم الكفاءات ولكن تبقى نسبة الاهتمام متوسطة فالظروف السائدة لا زالت تواجه بعض العراقيل في تقييم الكفاءات الفردية و الجماعية من بينها ، عدم وجود جو كافي من الثقة بين الأفراد من أجل تقاسم المعارف، طبيعة الهيكل التنظيمي، عدم وجود مستوى معتبر من الاستقلالية في أداء المهام.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

### 1. تحليل بعد التدريب

الجدول رقم(3-26) : يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعده التدريب

ترتيب الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة(التكرارات)-النسب المئوية					العبارات	رقم العبارة
			5	4	3	2	1		
مرتفعة	0.587	3.54	2. بعد التدريب						
متوسطة	1.124	3.33	3	13	8	3	3	البرامج التدريبية المطروحة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين قصد تطوير الأداء بغض النظر عن كفاءتهم	14
			%10.0	%43.3	%26.7	10.0%	%10.0		
مرتفعة	0.827	3.73	4	17	6	3	0	يساهم التدريب في تقليل ضغوط العمل الواقعة على العاملين و التقليل من الوقت و التكلفة	15
			%13.3	%56.7	%20.0	%10.0	%0		
مرتفعة	0.802	3.66	5	11	13	1	0	تعتمد المؤسسة على دوران العمل و نتائج تقييم الكفاءات كطرق أساسية لتدريب الكفاءات.	16
			16.7%	36.7%	%43.3	%3.3	%0		
متوسطة	0.876	3.30	2	11	11	6	0	توجد مراقبة مستمرة لمدى فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة .	17
			%6.7	%36.7	%36.7	%20.0	%0		
مرتفعة	0.802	3.66	3	17	7	3	0	يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية .	18
			%10.0	%56.7	%23.3	%10.0	%0		
مرتفعة	0.656	3.75	1.2 التمكين						
مرتفعة	0.820	3.50	2	15	9	4	0	تعتمد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار على المشاركة الجماعية في اتخاذ الأعمال	19
			%6.7	%50.0	%30.0	%13.3	%0		
مرتفعة	0.881	3.90	4	20	5	1	0	العمل كفريق يسمح للعمال	20

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

			%13.3	%66.7	%16.7	%3.3	%0	بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل		
مرتفعة	0.773	3.76	4	17	7	2	0	تتوفر روح التعاون بين المدراء و العمال في المؤسسة لحل المشاكل	21	
			%13.3	%56.7	%23.3	%6.7	%0			
مرتفعة	0.874	3.83	6	16	5	3	0	توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن	22	
			%20.0	%53.3	%16.7	%10.0	%0			
مرتفعة	0.487	4.00	2.2 الإبداع							
مرتفعة	0.607	3.90	3	22	4	1	0	امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها جديدة	23	
			%10.0	%73.3	%13.3	%3.3	%0			
مرتفعة	0.639	3.93	4	21	4	1	0	امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها متصلة بحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	24	
			%13.3	%70.0	%13.3	%3.3	%0			
مرتفعة	0.698	4.16	10	15	5	0	0	قدرة المؤسسة على تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق	25	
			%33.3	%50.0	%16.7	%0	%0			
مرتفعة	0.593	3.68	3.2 الخبرة							
مرتفعة	0.691	3.73	3	17	9	1	0	امتلاك العاملين في المؤسسة للمعرفة الكافية بالقوانين و الأنظمة	26	
			%10.0	%56.7	%30.0	%3.3	%0			
مرتفعة	0.583	3.73	2	18	10	0	0	توفر الخبرة الكافية التي تسمح للعاملين في المؤسسة بممارسة عملهم بكفاءة	27	
			%6.7	%60.0	%33.3	%0	%0			
مرتفعة	1.037	3.60	7	8	12	2	1	تتلقى تشجيعا من المؤسسة لزيادة خبراتك و ذلك من خلال تنوع مهامك	28	
			%23.3	%28.7	%40.0	%6.7	%3.3			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعث التدريب قد بلغ 3.54 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.587 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعملية التدريب في تنمية الكفاءات بما يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

-بالنسبة للعبارة ( 14 ) البرامج التدريبية المطروحة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين قصد تطوير الأداء بغض النظر عن كفاءتهم المتوسط الحسابي من 3.33 و انحراف معياري 1.124 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات في القطاع الخاص تسعى هي كذلك لتلقين عمالها معارف ومهارات جديدة وتطوير المعارف السابقة عن طريق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب متطلبات الوظيفة و ليس حسب كفاءات الأفراد لكن بدرجة متوسطة ، أي استنادا على النقائص المسجلة في الأداء الوظيفي الناتجة عن عمليات التقييم الخاص بالعاملين و مقارنة الأداء الحالي مع الأداء الفعلي ، وكذا استنادا إلى طلب العمال.

-بالنسبة للعبارة ( 15 ) و ( 16 ) يساهم التدريب في تقليل ضغوط العمل الواقعة على العاملين و التقليل من الوقت و التكلفة، تعتمد المؤسسة على دوران العمل و نتائج تقييم الكفاءات كطرق أساسية لتدريب الكفاءات.

فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 3.73 إلى 3.66 و بانحراف معياري قدر ب 0.827 و 1.802 على التوالي، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بنسبة مرتفعة بان البرامج التدريبية المطبقة تساهم في التقليل من ضغوط العمل، و تساهم في تنمية و تطوير الكفاءات في اقصر وقت و اقل تكلفة . كما تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة تعتمد على دوران العمل و نتائج تقييم الكفاءات الفردية و الجماعية كمعايير أساسية لتدريب و تنمية الموارد البشرية بدرجة مرتفعة .

بالنسبة للعبارة ( 17 ) توجد مراقبة مستمرة مدى فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة . بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.30 بأهمية نسبية متوسطة و بانحراف معياري قدر ب 0.876 هذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة متوسطة و ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على نظام المراقبة المستمرة مدى فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية و مساهمتها في تطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم المكتسبة

-بالنسبة للعبارة ( 18 ) يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.66 و انحراف معياري 0.802 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة ويؤكدون على أن المؤسسات في القطاع الخاص تنظم و ورشات عمل بين مختلف الوحدات و الأقسام بهدف تشجيع سياسة الاتصال و تبادل و تقاسم المعلومات و بالتالي تنمية و تطوير المعارف للعمال.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للتمكين قد بلغ 3.75 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.656 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعملية التمكين في تنمية الكفاءات بها يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي :

-بالنسبة للعبارة ( 19 ) تعتمد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار على المشاركة الجماعية في انجاز الأعمال ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.50 و انحراف معياري 0.820 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة و هذا ما يدل على أن المؤسسات في القطاع الخاص تشجع على العمل الجماعي من اجل المساهمة الجماعية في اتخاذ قرارات المؤسسة و بالتالي تحقيق أهدافها .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

- بالنسبة للعبارة ( 20 ) و ( 21 ) العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل ، تتوفر روح التعاون بين المدراء و العمال في المؤسسة لحل المشاكل فقد تراوح المتوسط الحسابي بين 3.90 و 3.76 و انحراف معياري 0.881 و 0.773 على التوالي بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارات بدرجة مرتفعة

- بالنسبة للعبارة ( 22 ) توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.83 و انحراف معياري 0.87 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة حيث أن المؤسسات توفر كل الشروط و الظروف المناسبة للعمال ما اجل القيام بأحسن أداء .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإبداع قد بلغ المتوسط الحسابي 4.00 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.487 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الاهتمام بالتمكين في تنمية الكفاءات بما يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 23 ) امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها جديدة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.90 و انحراف معياري 0.607 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة و هذا يدل على امتلاك المؤسسات لكفاءات إبداعية و مبتكرة .

- بالنسبة للعبارة ( 24 ) امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها متصلة بحل المشكلات التي تواجه المؤسسة . ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.93 و انحراف معياري 0.639 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة ، حيث يشترك الرئيس مع المرؤوس في معالجة الاقتراحات و وضع خطة عمل مناسبة لحل المشاكل التي لها علاقة بالعمل ، أي أن النمط القيادي السائد في الغالب هو النمط الديمقراطي ، و هذا يدل على أن المؤسسات تملك أفراد لهم القدرة على مواكبة التغيير و حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات .

- بالنسبة للعبارة (25) قدرة المؤسسة على تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.16 و انحراف معياري 0.698 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة ، و هذا يدل على سعي المؤسسات في القطاع الخاص لتقديم منتج ذو جودة و كفاءة لضمان البقاء و الاستمرارية ضمن كم هائل من المنافسين في السوق ، لذا يجب عليها تحقيق ميزة تنافسية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للخبرة قد بلغ 3.68 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.593 هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الاهتمام بالخبرة يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارة ( 26 ) امتلاك العاملين في المؤسسة للمعرفة الكافية بالقوانين و الأنظمة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.73 و انحراف معياري 0.691 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة،

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

و هذا يدل على معرفة العاملين بكافة القوانين و الأنظمة الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة و إدراكهم لما لهم من حقوق و ما عليهم من واجبات وبالتالي ضرورة الالتزام بهم .

- بالنسبة للعبارة ( 27 ) توفر الخبرة الكافية التي تسمح للعاملين في المؤسسة بممارسة عملهم بكفاءة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.73 و انحراف معياري 0.583 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة و هذا يدل على اعتماد المؤسسات على توفير الخبرة للعاملين من اجل ممارسة عملهم بكفاءة و فعالية .

- بالنسبة للعبارة ( 28 ) تتلقى تشجيعا من المؤسسة لزيادة خبراتك و ذلك من خلال تنويع مهامك ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.60 و انحراف معياري 1.037 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارة بدرجة مرتفعة، هذا ما يدل على تشجيع المؤسسات لعمالها لزيادة خبراتهم من خلال تنويع المهام لهم و السماح لهم بالتنقل في مختلف الوظائف فهذا يساهم في زيادة الخبرة و المعرفة .

### 3. تحليل بعد الصحة و السلامة المهنية

الجدول رقم (3-27): يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعء الصحة و السلامة المهنية

رقم العبارة	العبارات	استجابات أفراد العينة(التكرارات)-النسب المئوية					الانحراف المعياري	ترتيب الآراء
		1	2	3	4	5		
	3. بعد الصحة و السلامة المهنية							
	1.3 الصحة المهنية							
29	تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية و بصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض .	2	3	4	17	4	3.60	مرتفعة
		6.7%	10.0%	13.3%	56.7%	13.3%		
30	يتناسب نوع و حجم العمل المسند للعاملين مع معارفهم و قدراتهم الفكرية و الجسدية .	0	3	8	18	1	3.56	مرتفعة
		0%	10.0%	26.7%	80.0%	3.3%		
31	تهتم المؤسسة بالاستقصاء و البحث عن مستويات صحة العاملين فيها بشكل مستمر .	1	1	10	17	1	3.53	مرتفعة
		3.3%	3.3%	33.3%	56.7%	3.3%		
32	يخصى العاملون في المؤسسة بالوقت الكافي للراحة .	1	5	6	13	5	3.53	مرتفعة
		3.3%	16.7%	20.0%	43.3%	16.7%		
	2.3 الأمن المهني							
						3.69	0.458	مرتفعة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

مرتفعة	0.454	4.00	3	24	3	0	0	توفر المؤسسة عوامل الأمن و السلامة في العمل.	33
			%10.0	%80	%10	%0	%0		
مرتفعة	0.454	4.00	3	24	3	0	0	تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة.	34
			%10.0	%80	%10	%0	%0		
متوسطة	0.827	3.26	1	11	14	3	1	لا يفرض العمل في المؤسسة أيًا من أنواع الضغوط أو القلق على العاملين .	35
			%3.3	%36.7	%46.7	%10.0	%3.3		
مرتفعة	0.881	3.50	4	10	13	3	0	تقوم المؤسسة بتقييم دوري لمدى تطبيق إجراءات الأمن المهني	36
			%13.3	%33.3	%43.3	%10.0	%0		
مرتفعة	0.540	3.89	<b>3.3 السلامة المهنية</b>						
مرتفعة جدا	0.626	4.23	10	17	3	0	0	توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمال (من تهيئة، إضاءة، تكييف و تدفئة )	37
			%33.3	%56.7	%10.0	%0	%0		
مرتفعة	0.714	3.80	5	14	11	0	0	تحتم المؤسسة بتحسين ظروف العمل المادية و المعنوية الملائمة لعمالها.	38
			16.7%	%46.7	%36.7	%0	%0		
مرتفعة	0.773	3.76	3	20	4	3	0	يعرف العاملون في المؤسسة و بشكل واضح مسؤولياتهم و واجباتهم المهنية	39
			%10.0	%66.7	%13.3	%10.0	%0		
مرتفعة	0.626	3.76	3	17	10	0	0	توفر المؤسسة خطط و برامج للسلامة المهنية و تعمل على متابعتها	40
			%10.0	%56.7	%33.3	%0	%0		

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للصحة المهنية قد بلغ 3.55 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.775، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعامل الصحة المهنية في الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر مستوى مرتفع ، لكن ليس بدرجة كبيرة حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة (29) تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية و بصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض، قد بلغ

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

المتوسط الحسابي قيمة 3.60 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب ، 1.069 هذا ما يفسره أن اهتمام المؤسسات المدروسة بإجراء فحوصات طبية للعاملين وبصورة مستمرة و دورية للتأكد من سلامة عامليلها من الأمراض من خلال توفير مصلحة طب العمل .

-بالنسبة للعبارة ( 30 ) يتناسب نوع و حجم العمل المسند للعاملين مع معارفهم و قدراتهم الفكرية و الجسدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.56 بأهمية نسبية مرتفعة ، و بانحراف معياري قدر ب، 1.069 هذا ما يفسره أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المستجوبة تؤكد أن التنظيم الحالي للعمل في مؤسساتهم يوفر لهم تناسب بين نوع و حجم العمل المسند للعاملين مع معارفهم و قدراتهم الفكرية و الجسدية ، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم و الرفع من مستوى أدائهم.

-بالنسبة للعبارة ( 31 ) و ( 32 ) تهتم المؤسسة بالاستقصاء و البحث عن مستويات صحة العاملين فيها بشكل مستمر و يحمي العاملون في المؤسسة بالوقت الكافي للراحة فقد تساوت قيم المتوسط الحسابي لها و قدرت ب 3.53 و بانحراف معياري قدر ب و 1.074 ، بأهمية نسبية مرتفعة ، فقد أكد أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الاستقصاء بشكل دوري على صحة العاملين ، كما تمنح للعاملين عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسدية والنفسية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للأمن المهني قد بلغ 3.69 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب ، 0.458، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعامل الأمن المهني في الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر مستوى مرتفع ، لكن ليس بدرجة كبيرة حيث جاءت النتائج كالتالي:

-بالنسبة للعبارة ( 33 ) و ( 34 ) توفر المؤسسة عوامل الأمن و السلامة في العمل و تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة ، فقد تساوت قيم المتوسط الحسابي قدرت ب 4.00 و انحراف معياري 0.454 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارات بدرجة مرتفعة مما يدل على ان المؤسسة توفر عوامل السلامة والأمن لحماية عامليلها من حوادث العمل ، تتبع وسائل الدعاية والملصقات من أجل تخفيض الأعمال غير الآمنة .

-بالنسبة للعبارة ( 35 ) لا يفرض العمل في المؤسسة أيا من أنواع الضغوط أو القلق على العاملين . ، بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.26 بأهمية نسبية متوسطة ، و بانحراف معياري قدر ب، 0.827 هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة مما يدل على وجود اهتمام متوسط مما يدل أن العمل يفرض بعض التوتر على العاملين بحيث توفر بعض المؤسسات نادي رياضي لمزاولة الرياضة ومحاربة التوتر و القلق .

-بالنسبة للعبارة ( 36 ) تقوم المؤسسة بتقييم دوري لمدى تطبيق إجراءات الأمن المهني بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.50 بأهمية نسبية مرتفعة ، و بانحراف معياري قدر ب، 0.881 هذا ما يفسره أن استجابة أفراد العينة المستجوبة لمحتوى العبارة التي تدل على اهتمام المؤسسات بتقييم دوري لمدى فاعلية و تطبيق إجراءات الأمن المهني .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

و يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي للسلامة المهنية قد بلغ 3.89 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.540، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الاهتمام بعامل السلامة المهنية في الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر مستوى مرتفع ، لكن ليس بدرجة كبيرة حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 37 ) و ( 38 ) توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمال (من تهوية، إضاءة، تكييف و تدفئة ، تهتم المؤسسة بتحسين ظروف العمل المادية و المعنوية الملائمة لعاملها ، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين 4.23 و 3.80 و انحراف معياري 0.626 و 0.714 على التوالي بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة يؤيدون محتوى العبارات بدرجة مرتفعة وهو ما يدل على وجود اهتمام مرتفع من قبل المؤسسة بتحسين الظروف الصحية لعاملها .

- بالنسبة للعبارة ( 39 ) يعرف العاملون في المؤسسة و بشكل واضح مسؤولياتهم و واجباتهم المهنية ، بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.76 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب ، 0.773 هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة يبدون نسبة مرتفعة ، مما يدل على المعرفة الكافية للعاملين في المؤسسات بالقوانين و الأنظمة السائدة فيها

- بالنسبة للعبارة ( 40 ) توفر المؤسسة خطط و برامج للسلامة المهنية و تعمل على متابعتها ، بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.76 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب ، 0.773 هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة يبدون نسبة مرتفعة ، مما يدل أن المؤسسات تعمل على توفير بيئة صحية ملائمة للحفاظ على صحة عمالها الجسمية والنفسية من أجل رفع مستوى أدائهم في العمل و ضمان بقائهم

### الفرع الثالث: مقارنة بين درجة استجابات أفراد العينة من القطاع العام والخاص حول الاستثمار في رأس المال البشري

الجدول التالي يوضح درجة اهتمام كل مؤسسة بالتعلم التنظيمي وأبعاده حسب الترتيب وفي كلتا القطاعين

الجدول رقم (3-28): يوضح درجة اهتمام كل مؤسسة بالاستثمار في رأس المال البشري و أبعاده

مؤسسات القطاع الخاص			مؤسسات القطاع العام		
درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي	المؤسسة	درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي	المؤسسة
بعد التعليم					
مرتفعة	3.84	CHAILI	مرتفعة	3.58	START
		KHERBOUCHE			SOGERHWIT
بعد التدريب					
مرتفعة	3.53	CHAILI	متوسطة	3.35	START

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

		KHERBOUCHE			SOGERHWIT
بعد الصحة و السلامة المهنية					
مرتفعة	3.71	CHAILI	مرتفعة	3.65	START
		KHERBOUCHE			SOGERHWIT
محور الاستثمار في رأس المال البشري					
مرتفعة	3.69	CHAILI	مرتفعة	3.52	START
		KHERBOUCHE			SOGERHWIT

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال تحليل محور الاستثمار في رأس المال البشري بعض الفروقات في درجات الاستجابة بين عينة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام وعينة المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص حيث :

- كانت درجة استجابات أفراد العينة مما يعكس درجة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعامل الاستثمار في رأس المال البشري في القطاع الخاص مرتفعة، مقارنة بدرجة الاهتمام به في القطاع العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعينة مؤسسات القطاع الخاص 3.69 ، وبلغت نسبة أقل في ما يخص عينة مؤسسات القطاع العام حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 وجاءت النتائج في ما يخص تحليل كل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري السابقة كما يلي :

● فيما يخص بعد التعليم يوضح أن مؤسسات القطاع الخاص تدرك وتولي أهمية معتبرة هذا البعد من خلال تعزيزها واهتمامها بالممارسات التي تعكس استخدام أسلوب التعليم واعتباره وسيلة من وسائل تنمية الكفاءات و المعارف و الاستثمار في رأس المال البشري لخلق ميزة تنافسية ، فلاحظنا أن كل المؤسسات المدروسة سواء من القطاع العام أو الخاص تهتم بالتعليم و التعلم و تعزيز الممارسات التي تعكسها ، حيث كانت درجة استجابة الأفراد المستجوبين مرتفعة. إلا أنه تبقى دائما النسبة الكبرى من الاهتمام للمؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص ثم تليها عينة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي في القطاع الخاص 3.84 بأهمية نسبية مرتفعة ، مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي في القطاع العام أين بلغت قيمة 3.58 بأهمية نسبية مرتفعة .

● أما في ما يخص بعد التدريب حيث كانت درجة موافقة العينة المدروسة في القطاع الخاص مرتفعة، مقارنة بعينة المؤسسات من القطاع العام أين كانت درجة الاهتمام متوسطة . فلاحظنا أن كل المؤسسات المدروسة سواء من القطاع العام أو الخاص تهتم بعملية التدريب و تسعى لتصميم و تطبيق أفضل البرامج التدريبية و تعزيز الممارسات التي تعكسها ، حيث كانت درجة استجابة الأفراد المستجوبين مرتفعة ، إلا أنه تبقى دائما النسبة الكبرى من الاهتمام للمؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص ثم تليها عينة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي في القطاع الخاص لبعء التدريب 3.53 بأهمية نسبية مرتفعة ، مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي في القطاع العام أين بلغت قيمة 3.35 بأهمية نسبية متوسطة .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

● فيما يخص بعد الصحة فلاحظنا أن كل المؤسسات المدروسة سواء من القطاع العام أو الخاص تهتم بصحة و سلامة و امن العاملين فيها و الحفاظ عليهم و الاهتمام بهم من الناحية الصحية و تعزز الممارسات التي تعكسها ، حيث كانت درجة استجابة الأفراد المستجوبين مرتفعة. إلا أنه تبقى دائما النسبة الكبرى من الاهتمام للمؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص ثم تليها عينة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي في القطاع الخاص 3.71 بأهمية نسبية مرتفعة ، مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي في القطاع العام أين بلغت قيمة 3.65 بأهمية نسبية مرتفعة حيث نلاحظ ان نسب الاهتمام متقاربة و هذا ما يدل على اهتمام كل المؤسسات محل الدراسة سواء القطاع العام او الخاص بالصحة بنفس النسبة تقريبا .

### المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي

سنستعرض في هذا المطلب تحليل محور الولاء التنظيمي للمؤسسات قيد الدراسة الميدانية في كل من القطاع العام والخاص

#### الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي للمؤسسات من القطاع العام.

الجدول رقم (3-29) : يوضح قيم التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي .

رقم العبارة	العبارات	استجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الآراء
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
<b>الولاء التنظيمي</b>									
	1. بعد الولاء العاطفي (الشعوري)					3.67	0.701	مرتفعة	
41	أسعى إلى بذل أكبر جهد ممكن من احل تحقيق أهداف مؤسستي لشعوري بأنها أهدافي الشخصية و التضحية في سبيل نجاحها .	1	4	4	33	4	3.76	0.821	مرتفعة
		2.2%	8.7%	8.7%	71.7%	8.7%			
42	أشعر بوجود جو اخوي في مؤسستي .	2	1	10	27	8	3.73	0.880	مرتفعة
		4.3%	2.2%	21.7%	58.7%	13.0%			
43	أشعر بارتباط قوي بمؤسستي و افتخر بالانتماء إليها.	1	1	11	22	11	3.89	0.875	مرتفعة
		2.2%	2.2%	23.9%	47.8%	23.9%			
44	أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة .	6	5	12	19	4	3.21	1.172	متوسطة
		13.0%	10.9%	26.1%	41.3%	8.7%			
45	اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن مؤسستي.	1	2	10	27	6	3.76	0.821	مرتفعة
		2.2%	4.3%	21.7%	58.7%	13.0%			

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

مرتفعة	0.963	3.69	8	22	12	2	2	46	أشعر بالفخر و الاعتزاز عند التحدث عن مؤسستي مع أشخاص من خارجها .
			%17.4	%47.8	%26.1	%4.3	%4.3		
مرتفعة	1.237	3.54	2. عدد الولاء الأخلاقي (المعياري)						
مرتفعة	0.970	3.76	8	26	7	3	2	47	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للتفاني في مؤسستي و الإنجاز فيها
			%17.4	56.5%	%15.2	%6.5	%4.3		
مرتفعة	1.181	2.73	3	9	16	9	9	48	أشعر بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي .
			%6.5	%19.8	%34.8	%19.6	%19.6		
مرتفعة	0.895	3.67	3	33	4	4	2	49	أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات مؤسستي .
			%6.5	%71.7	%8.7	%8.7	%4.3		
متوسطة	1.286	2.89	4	14	10	9	9	50	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .
			%8.7	%30.4	%21.7	%19.6	%19.6		
مرتفعة جدا	5.941	4.89	9	31	3	1	1	51	أشعر بالواجب و المسؤولية تجاه مؤسستي و العاملين بها.
			%19.6	%67.4	%6.5	%2.2	%2.2		
مرتفعة	0.893	3.84	8	29	4	4	1	52	انأ مدين بمقدار كبير جدا لمؤسستي.
			%17.4	%63.0	%8.7	%8.7	%2.2		
متوسطة	1.247	3.00	5	14	9	12	6	53	لا أشعر بالذنب إذا غادرت مؤسستي في هذه الظروف.
			%10.9	%30.4	%19.6	%28.1	%13.0		
متوسطة	0.824	3.11	3. بعد الولاء المستمر						
مرتفعة	0.832	3.86	8	28	7	2	1	54	أطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي بمؤسستي.
			%17.4	%80.9	%15.2	%4.3	%2.2		
مرتفعة	0.971	3.65	8	26	8	4	2	55	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي...
			%13.0	%56.5	%17.4	%8.7	%4.3		
متوسطة	1.126	2.41	2	7	9	18	10	56	الأجر الذي أتقاضاه بمؤسستي مناسب و يلبي احتياجاتي المادية.
			%4.3	%15.2	%19.6	%39.1	%21.7		

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

متوسطة	1.138	3.23	3	21	12	4	6	57	لا يمكنني الاستغناء عن عضويتي بمؤسستي لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا (علاقات العمل مع الزملاء ،مدة الخدمة ،الخبرة،التقاعد... )
			%6.5	%46.7	%26.1	%8.7	%13.0		
متوسطة	1.010	2.95	2	11	21	7	5	58	أشعر بأنني لا اكسب الكثير عند نقائي في مؤسستي على المدى البعيد.
			%4.3	%23.9	%45.7	%15.2	%10.9		
متوسطة	1.102	2.63	1	11	12	14	8	59	الحقوق المعطاة لي و للعمال كافة تؤمن لنا مستقبل و حياة كريمة.
			2.2	23.9	26.1	30.4	17.4		
مرتفعة	1.143	3.26	8	15	14	7	4	60	أشعر بالخوف من ترك العمل بمؤسستي لصعوبة الحصول على عمل آخر .
			13.0	32.6	30.4	15.2	8.7		
متوسطة	1.196	2.89	5	8	17	9	7	61	لا أشعر بأن المزايا المقدمة في مؤسستي اكثر من المقدمة في مؤسسات أخرى.
			10.9	17.4	37.0	19.6	15.2		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعدد الولاء العاطفي (الشعوري) قد بلغ 3.67 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.701 وهذا يدل على ارتفاع و استجابات أفراد العينة لحتوى العبارات الدالة على الولاء العاطفي في المؤسسات، حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 41 ) اسعى إلى بذل أكبر جهد ممكن من اجل تحقيق أهداف مؤسستي لشعوري بأنها أهدافي الشخصية و التضحية في سبيل نجاحها .، بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وانحراف معياري 0.821 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة الباحثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة، مما يدل على أن العاملون يعتبرون أن نجاح المؤسسة من نجاحاتهم المهنية و العكس صحيح و اعتبار المؤسسة جزء من ذاته، كما أنهم يحرصون على نجاح المؤسسة وذلك بالقيام بالأعمال و على كل ما يساعد المؤسسة لوصولها و بلوغها لأهدافها.

- بالنسبة للعبارة ( 42 ) أشعر بوجود جو اخوي في مؤسستي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.73 وانحراف معياري 0.880 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة الباحثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة ، مما يدل على أن هناك جو اخوي و

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

ودي بالمؤسسة و أن هذا المناخ يساعد العاملون على بذل أقصى مجهود في أدائهم لأعمالهم كذلك أكد معظم الموظفون أن هذا المناخ الودي و الأخوي شدهم للعمل بالمؤسسة و الاستمرار بالعمل بها، مما جعلهم يبدعون في عملهم و ينتجون أفكار جديدة

- بالنسبة للعبارة ( 43 ) أشعر بارتباط قوي بمؤسستي و افتخر بالانتماء إليها ، بلغ المتوسط الحسابي 3.89 وانحراف معياري 0.875 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة و هذا ما يؤكد أهمية شعور العاملين بالارتباط بالمؤسسة التي يعملون بها و الافتخار بالانتماء إليها .

- بالنسبة للعبارة ( 44 ) أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة ، بلغ المتوسط الحسابي 3.21 وانحراف معياري 1.172 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة مما يدل أن العاملون بالمؤسسة يفضلون البقاء و الاستمرار في العمل بالمؤسسة نفسها و قضاء الحياة المهنية في المؤسسة نفسها لكن بدرجة متوسطة .

- بالنسبة للعبارة ( 45 ) اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن مؤسستي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وانحراف معياري 0.821 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة مما يدل على أن العاملين يشعرون بالولاء لشركتهم و يبذلون جهد للدفاع عنها و تصحيح الأفكار السلبية و تحسين صورتها للآخرين.

- بالنسبة للعبارة ( 46 ) أشعر بالفخر و الاعتزاز عند التحدث عن مؤسستي مع أشخاص من خارجها ، بلغ المتوسط الحسابي 3.69 وانحراف معياري 0.963 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة مما يدل على شعور العاملين بالفخر و الاعتزاز عند التحدث عن مؤسستهم للآخرين .

من خلال الجدول أعلاه يتضح كذلك أن المتوسط الحسابي الإجمالي ل بعد الولاء الأخلاقي (المعياري) قد بلغ 3.54 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 1.237، وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على الولاء الأخلاقي في المؤسسات ، حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 47 ) أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للتفاني في مؤسستي و الإنجاز فيها ، بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وانحراف معياري 0.970 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة

- بالنسبة للعبارة ( 48 ) أشعر بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي ، بلغ المتوسط الحسابي 2.73 وانحراف معياري 1.181 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة مما يدل أن العاملون يعتبرون أن الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى انه عمل غير أخلاقي وهذا ما يؤكد ان للعاملين التزام أخلاقي و أدبي بالمؤسسة و لكن بدرجة متوسطة .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- بالنسبة للعبارة ( 49 ) أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات مؤسستي .، بلغ المتوسط الحسابي 3.67 وانحراف معياري 0.895 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة ، مما يدل أن العاملين بالمؤسسة ملتزمون أخلاقيا في عملهم، وهذا الالتزام يدفعهم للقيام بإعمال تطوعية وتحمل المسؤوليات، وهذا ما يؤكد أن الموظفين ملتزمون أخلاقيا و قانونيا للمؤسسة مما يمنعهم من ترك العمل بآ.

- بالنسبة للعبارة ( 50 ) أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر ، بلغ المتوسط الحسابي 2.89 وانحراف معياري 1.286 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة حيث أن العاملون يشعرون بضرورة البقاء والاستمرار في العمل بهذه المؤسسات حتى مع وجود عروض عمل أفضل خارج المؤسسة لكن بدرجة متوسطة ، و يؤكدون على البقاء والعمل بالمؤسسة لكن حسب الظروف.

- بالنسبة للعبارة ( 51 ) أشعر بالواجب و المسؤولية اتجاه مؤسستي و العاملين بها ، بلغ المتوسط الحسابي 4.89 وانحراف معياري 5.941 بأهمية نسبية مرتفعة جدا ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة جدا مما يدل ان العاملين يتمتعون بولاء عالي اتجاه مؤسستهم و زملائهم وهذا ما يفسر التزامهم و تماسهم ببعض وإخلاصهم لمؤسستهم .

- بالنسبة للعبارة ( 52 ) أنا مدين بمقدار كبير جدا لمؤسستي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.84 وانحراف معياري 0.893 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة و إن العاملين يعملون و يحرصون غالبا على الاستمرار في العمل بالمؤسسة نفسها وهذا للحرص على استمرار نجاح ومكانة المؤسسة هو إحساسهم بأنهم مدينين لها .

- بالنسبة للعبارة ( 53 ) لا أشعر بالذنب إذا غادرت مؤسستي في هذه الظروف .، بلغ المتوسط الحسابي 3.00 وانحراف معياري 2471. بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة .

من خلال الجدول أعلاه يتضح كذلك أن المتوسط الحسابي الإجمالي ل بعد الولاء المستمر قد بلغ 3.11 بأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.824 وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة لحتوى العبارات الدالة على الولاء المستمر في المؤسسات، حيث جاءت النتائج كالتالي

- بالنسبة للعبارة ( 54 ) أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي بمؤسستي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.86 وانحراف معياري 0.832 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة مما يدل أن العاملون يحرصون على نجاح المؤسسة و هذا بارز من خلال ما يقدمونه من أداء و جهدا أفضل و أكبر من المطلوب منهم، و هذا ما يفسر على أنهم يقدمون و يحققون في عملهم درجة عالية من المنفعة للمؤسسة.

- بالنسبة للعبارة ( 55 ) وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.65 وانحراف معياري 0.971 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة ، مما

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

يدل أن المؤسسة ساعدت العاملين على تقديم أفضل ما عندهم من جهة أداء العمل أي أن المؤسسة توفر بيئة تنظيمية تساعد الموظف على تقديم أفكاره و قدراته بما فيها قدراته الإبداعية و الإنتاجية أي أن المؤسسة تنتج فلسفة مساعدة على الإنتاج و الإبداع.

- بالنسبة للعبارة ( 56 ) الأجر الذي أتقاضاه مؤسستي مناسب و يلي احتياجاتي المادية ، بلغ المتوسط الحسابي 2.41 وانحراف معياري 1.126 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة. مما يدل أن الأجر الذي يتقاضاه العمال مناسب لتلبية احتياجاتهم المادية لكن لدرجة متوسطة.

- بالنسبة للعبارة ( 57 ) لا يمكنني الاستغناء عن عضويتي بمؤسستي لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا (علاقات العمل مع الزملاء ، مدة الخدمة ، الخبرة ، التقاعد... ) ، بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وانحراف معياري 1.138 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة حيث انه في حال ترك العامل العمل بالمؤسسة سوف يؤدي به إلى حدوث تغيرات في حياته الشخصية و المهنية و من بينها توتر العلاقات بينه و بين زملائه الموظفين السابقين.

- بالنسبة للعبارة ( 58 ) أشعر بأنني لا أكسب الكثير عند نقلي في مؤسستي على المدى البعيد ، بلغ المتوسط الحسابي 2.95 وانحراف معياري 1.010 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة حيث أنهم يشعرون أن البقاء في مؤسستهم على المدى البعيد لا يكسبهم الكثير و بالتالي البحث عن مؤسسات أخرى ذات امتيازات أفضل.

- بالنسبة للعبارة ( 59 ) الحقوق المعطاة لي و للعمال كافة تؤمن لنا مستقبل و حياة كريمة ، بلغ المتوسط الحسابي 2.63 وانحراف معياري 1.102 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة مما يدل أن العاملين في المؤسسات يتلقون ثناء و تشجيع لكن بأهمية متوسطة نتيجة ما قدموه من مجهود و أعمال و هذا يعتبر من الحوافز المعنوية التي بدورها تزيد و تحقق مستويات عالية من الولاء للمؤسسة مما يجعل العامل يستمر في عمله بها.

- بالنسبة للعبارة ( 60 ) أشعر بالخوف من ترك العمل بمؤسستي لصعوبة الحصول على عمل آخر ، بلغ المتوسط الحسابي 3.26 وانحراف معياري 1.143 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة و هذا ما يدل على نه من الصعب على الموظف ترك العمل بالمؤسسة حتى ولو أراد ذلك و هذا لوجود علاقات شخصية قوية بينه و بين زملائه في العمل من جهة و صعوبة الحصول على عمل آخر من جهة أخرى.

- بالنسبة للعبارة ( 61 ) لا أشعر بأن المزايا المقدمة في مؤسستي أكثر من المقدمة في مؤسسات أخرى ، بلغ المتوسط الحسابي 2.89 وانحراف معياري 1.196 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة، مما يدل أن العاملون يحصلون على مكافآت من طرف إدارة المؤسسة ، و هذه الأخيرة تعمل بدورها على تقديم امتيازات و حوافز للموظفين من اجل دفعهم للاستمرار بالعمل بالمؤسسة لكن ليست أكثر من المقدمة في مؤسسات أخرى

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

الفرع الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي للمؤسسات من القطاع الخاص

الجدول رقم (3-30) : يوضح قيم التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي .

ترتيب الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة (التكرارات) - النسب المئوية					رقم العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>الولاء التنظيمي</b>									
مرتفعة	0.597	3.72	<b>1 . بعد الولاء العاطفي (الشعوري)</b>						
مرتفعة	0.746	3.83	3	22	2	3	0	41	أسعي إلى بذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستي لشعوري بأنها أهدافي الشخصية و التضحية في سبيل نجاحها .
			10.0	73.3	6.7	10.0	0		
مرتفعة	0.639	4.06	6	21	2	1	0	42	أشعر بوجود جو اخوي في مؤسستي .
			20.0	70.0	6.7	3.3	0		
مرتفعة	0.81	3.86	4	19	6	1	0	43	أشعر بارتباط قوي بمؤسستي و افتخر بالانتماء إليها.
			13.3	63.3	20.0	3.3	0		
متوسط	1.008	3.13	1	11	12	3	3	44	أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة .
			3.3	36.7	40.0	10.0	10.0		
مرتفعة	0.651	3.70	1	21	6	2	0	45	اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن مؤسستي.
			3.3	70.0	20.0	6.7	0		
مرتفعة	0.727	3.76	3	19	6	2	0	46	أشعر بالفخر و الاعتزاز عند التحدث عن مؤسستي مع أشخاص من خارجها .
			10	63.3	20.0	6.7	0		
مرتفعة	0.725	3.53	<b>2. بعد الولاء الاخلاقي (المعياري)</b>						
مرتفعة	0.858	3.76	4	19	3	4	0	47	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للتفاني في مؤسستي و الإنجاز فيها
			13.3	63.3	10.0	13.3	0		
مرتفعة	1.201	2.93	3	7	9	7	4	48	أشعر بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي .
			10.0	23.3	30.0	23.3	13.3		
مرتفعة	0.776	3.86	5	18	5	2	0	49	أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات
			16.7	60.0	16.7	6.7	0		

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

								مؤسستي .		
متوسطة	1.072	3.23	2	12	10	3	3	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	50	
			6.7	40.0	33.3	10.0	10.0			
مرتفعة	0.668	4.03	5	23	2	0	0	أشعر بالواجب و المسؤولية اتجاه مؤسستي و العاملين بها.	51	
			16.7	76.7	6.7	0	0			
مرتفعة	0.784	3.73	3	19	5	3	0	انأ مدين بمقدار كبير جدا لمؤسستي.	52	
			17.4	63.0	16.7	10.0	0			
متوسطة	0.961	3.20	2	10	11	6	1	لا أشعر بالذنب إذا غادرت مؤسستي في هذه الظروف.	53	
			6.7	33.3	36.7	20.0	3.3			
متوسطة	0.672	3.32	3. بعد الولاء المستمر							
مرتفعة	0.886	3.80	5	17	6	1	1	أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي بمؤسستي.	54	
			16.7	56.7	20.0	3.3	3.3			
مرتفعة	0.791	3.83	5	17	6	2	0	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي..	55	
			16.7	56.7	20.0	6.7	0			
متوسطة	1.112	3.06	2	10	9	6	3	الأجر الذي أتقاضاه بمؤسستي مناسب و يلي احتياجاتي المادية.	56	
			6.7	33.3	30.0	20.0	10.0			
متوسطة	0.802	3.33	2	10	14	4	0	لا يمكنني الاستغناء عن عضويتي بمؤسستي لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا (علاقات العمل مع الزملاء ،مدة الخدمة ،الخبرة،التقاعد (....	57	
			6.7	33.3	46.7	13.3	0			
متوسطة	0.784	3.26	14	10	6	0	0	أشعر بأنني لا اكسب الكثير عند بقائي في مؤسستي على المدى البعيد.	58	
			46.7	33.3	20.0	0	0			
متوسطة	0.922	3.10	2	7	14	6	1	الحقوق المعطاة لي و للعمال كافة تؤمن لنا مستقبل و حياة كريمة.	59	
			6.7	23.3	46.7	20.0	3.3			
متوسطة	0.922	2.96	18	8	11	9	1	أشعر بالخوف من ترك العمل بمؤسستي لصعوبة الحصول على عمل آخر .	60	
			3.3	26.7	36.7	30.0	3.3			
متوسطة	0.886	3.20	1	11	12	5	1	لا أشعر بأن المزايا المقدمة في مؤسستي اكثر من المقدمة في مؤسسات أخرى .	61	
			3.3	36.7	40.0	16.7	3.3			

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعدد الولاء العاطفي (الشعوري) قد بلغ 3.72 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.597 وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على الولاء العاطفي في المؤسسات، حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 41 ) اسعي إلى بذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسستي لشعوري بأنها أهدافي الشخصية و التضحية في سبيل نجاحها .، بلغ المتوسط الحسابي 3.83 وانحراف معياري 0.746 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة مما يدل أن المؤسسات في القطاع الخاص هي نفسها يعتبر عمالها أن أهدافهم الشخصية هي نفسها أهداف المؤسسة و بالتالي يسعون لبذل جهد أكبر لتحقيقها و التضحية في سبيل نجاحها .

- بالنسبة للعبارة ( 42 ) أشعر بوجود جو اخوي في مؤسستي ، بلغ المتوسط الحسابي 4.06 وانحراف معياري 0.639 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة مما يدل على وجود جو اخوي بين العاملين مما يسهل التعامل بينهم و تنمية روح الجماعة و بالتالي هذا المناخ يساعد العاملين على بذل أقصى مجهود في أدائهم لأعمالهم و رغبتهم للبقاء و الاستمرار في المؤسسة.

- بالنسبة للعبارة ( 43 ) أشعر بارتباط قوي بمؤسستي و افتخر بالانتماء إليها ، بلغ المتوسط الحسابي 3.86 وانحراف معياري 0.812 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة ز هذا يدل على قوة ارتباط العمال بمؤسستهم و افتخارهم بالانتماء إليها.

- بالنسبة للعبارة ( 44 ) أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة .، بلغ المتوسط الحسابي 3.13 وانحراف معياري 1.008 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة مما يدل أن العاملون بالمؤسسة يفضلون البقاء و الاستمرار في العمل بالمؤسسة نفسها و قضاء الحياة المهنية في المؤسسة نفسها لكن بدرجة متوسطة .

- بالنسبة للعبارة ( 45 ) اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن مؤسستي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.70 وانحراف معياري 0.651 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة.

- بالنسبة للعبارة ( 46 ) أشعر بالفخر و الاعتراز عند التحدث عن مؤسستي مع أشخاص من خارجها .، بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وانحراف معياري 0.727 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح كذلك أن المتوسط الحسابي الإجمالي ل بعد الولاء الأخلاقي (المعياري) قد بلغ 3.54 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.725، وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على الولاء الأخلاقي في المؤسسات، حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 47 ) أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للتفاني في مؤسستي و الإنجاز فيها ، بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وانحراف معياري 0.858 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة، مما يدل على تمتع العاملين بالتزام أخلاقي يدفعهم للتفاني و الإنجاز فيها.

- بالنسبة للعبارة ( 48 ) أشعر بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي ، بلغ المتوسط الحسابي 2.93 وانحراف معياري 1.201 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة.

- بالنسبة للعبارة ( 49 ) أشعر بالتزام الأخلاقي يدفعني القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات بمؤسستي .، بلغ المتوسط الحسابي 3.86 وانحراف معياري 0.776 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة.

- بالنسبة للعبارة ( 50 ) أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر، بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وانحراف معياري 1.072 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة ، حيث أن العاملون يشعرون بضرورة البقاء و الاستمرار في العمل بهذه المؤسسات حتى مع وجود عروض عمل أفضل خارج المؤسسة لكن بدرجة متوسطة .

- بالنسبة للعبارة ( 51 ) أشعر بالواجب و المسؤولية تجاه مؤسستي و العاملين بها ، بلغ المتوسط الحسابي 4.03 وانحراف معياري 0.668 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة جدا ، و هذا يدل على ان للعاملين ولاء تنظيمي اتجاه مؤسساتهم و زملائهم حيث يشعرون بالواجب و المسؤولية اتجاههم.

- بالنسبة للعبارة ( 52 ) أنا مدين بمقدار كبير جدا لمؤسستي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.73 وانحراف معياري 0.784 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة، مما يدل أن العاملين مدين بمقدار كبير لمؤسساتهم.

- بالنسبة للعبارة ( 53 ) لا أشعر بالذنب إذا غادرت مؤسستي في هذه الظروف .، بلغ المتوسط الحسابي 3.20 وانحراف معياري 0.961 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح كذلك أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي ل بعد الولاء المستمر قد بلغ 3.32 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب ، 0.672 وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على الولاء المستمر في المؤسسات، حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة ( 54 ) أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي بمؤسستي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.80 وانحراف معياري 0.886 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة، مما يدل تطلع العاملين إلى تنمية و تطوير كفاءتهم باستمرار من اجل التطور الوظيفي بمؤسستهم و من اجل بذل أقصى مجهود لبلوغ أهداف المؤسسة و تحقيقها .

- بالنسبة للعبارة ( 55 ) وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.83 وانحراف معياري 0.791 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة.

- بالنسبة للعبارة ( 56 ) الأجر الذي أتقاضاه بمؤسستي مناسب و يلي احتياجاتي المادية ، بلغ المتوسط الحسابي 3.06 وانحراف معياري 1.112 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة مما يدل أن الأجر الذي ينقضاه العاملين يلي احتياجاتهم المادية لكن بدرجة متوسطة .

- بالنسبة للعبارة ( 57 ) لا يمكنني الاستغناء عن عضويتي بمؤسستي لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا (علاقات العمل مع الزملاء، مدة الخدمة، الخبرة، التقاعد...) ، بلغ المتوسط الحسابي 3.33 وانحراف معياري 0.802 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة.

- بالنسبة للعبارة ( 58 ) أشعر بأنني لا أكسب الكثير عند نقلي في مؤسستي على المدى البعيد .، بلغ المتوسط الحسابي 3.26 وانحراف معياري 0.784 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة.

- بالنسبة للعبارة ( 59 ) الحقوق المعطاة لي و للعمال كافة تؤمن لنا مستقبل و حياة كريمة ، بلغ المتوسط الحسابي 3.10 وانحراف معياري 0.922 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة ، مما يدل أن العاملين في المؤسسات يتلقون ثناء و تشجيع نتيجة ما قدموه من مجهود و أعمال و هذا يوفر لهم مستقبل و حياة كريمة لكن بأهمية متوسطة.

- بالنسبة للعبارة ( 60 ) أشعر بالخوف من ترك العمل بمؤسستي لصعوبة الحصول على عمل آخر .، بلغ المتوسط الحسابي 2.96 وانحراف معياري 0.922 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

-بالنسبة للعبارة ( 61 ) لا أشعر بأن المزايا المقدمة في مؤسستي أكثر من المقدمة في مؤسسات أخرى. ، بلغ المتوسط الحسابي 3.20 وانحراف معياري 0.886 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة، مما يدل إن العاملون يشعرون أن المزايا المقدمة في مؤسسات أخرى هي أكثر من المقدمة في مؤسستهم.

### الفرع الثالث: مقارنة بين درجة استجابات أفراد العينة من القطاع العام والخاص حول الولاء التنظيمي

من خلال تحليل محور الولاء التنظيمي بعض الفروقات بين عينة المؤسسات العامة وعينة المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص ، حيث أن كل المؤسسات المدروسة سواء من القطاع العام أو الخاص تهتم بصناعة الولاء التنظيمي وتعزز الممارسات و الإجراءات التي تعكسه، حيث كانت درجة استجابة الأفراد المستجوبين مرتفعة بالنسبة للولاء العاطفي و الأخلاقي في كلتا القطاعين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما في القطاع العام على التوالي ( 3.76 – 3.54 ) بانحراف معياري قدر على التوالي ب ( -0.701 – 1.237 ) ، و قدر المتوسط الحسابي للولاء العاطفي و الأخلاقي في القطاع الخاص على التوالي ( 3.72 – 3.53 ) بانحراف معياري قدر على التوالي ب ( 0.597 – 0.725 ) ، إلا أن درجة الاستجابة ونسبة الأهمية في القطاع الخاص، كانت أكبر من نسبة الاهتمام في القطاع العام، وهذا راجع لارتفاع نسبة الاستجابة في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام أثناء تحليل محور الولاء التنظيمي.

هذا ما يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بصناعة الولاء الأخلاقي و العاطفي للعاملين. ، حيث أن العاملين يشعرون بولاء عاطفي اتجاه مؤسستهم حيث أنهم يسعون إلى بذل أكبر جهد ممكن من اجل تحقيق أهداف مؤسستهم لشعورهم بأنها أهدافهم الشخصية و التضحية في سبيل نجاحها ، يشعرون بوجود جو اخوي في مؤسستهم و بالتالي و جود ارتباط قوي مع زملائهم في العمل ، كما يهتمون بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين و الافتخار بالانتماء إلى مؤسستهم.

أما في يخص الولاء الأخلاقي فان درجة الاهتمام المرتفعة تظهر من خلال شعورهم بالتزام أخلاقي يدفعهم للتفاني في مؤسستهم و الإنجاز فيها ، و القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات مؤسستهم باعتبارها مسؤولياتهم .

بينما بعد الولاء المستمر فان درجة استجابة الأفراد المستجوبين في كلتا القطاعين متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء المستمر في القطاع العام 3.11 و بانحراف معياري قدر ب 0.824 ، أما القطاع الخاص فقدر المتوسط الحسابي ب 3.32 بانحراف معياري 0.672 .

حيث ظهرت من خلال استجابات المبحوثين حيث عبروا أن الأجر الذي يتقاضوه بمؤسستهم غير مناسب لسد و تلبية كل احتياجاتهم المادية و هذا يدل على إمكانية ترك المؤسسة و البحث عن امتيازات أخرى في مكان آخر و هذا لشعورهم بأن المزايا المقدمة في مؤسستهم اقل من المقدمة في مؤسسات أخرى . ما أن سبب بقائهم في مؤسستهم هو شعورهم بالخوف من ترك العمل لصعوبة الحصول على عمل آخر .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

كما أكد المستجوبون في كلتا القطاعين على أهمية وعلى الدور الجوهري لإبعاد الاستثمار في رأس المال البشري من تعليم و تدريب و صحة في صناعة الولاء التنظيمي .

أما فيما يخص مساهمة أساليب الاستثمار في رأس المال البشري سابقة الذكر والتي اقتضرت عليها حدود الدراسة ، ودورها في صناعة الولاء التنظيمي كانت نسبة الموافقة هي أعلى نسبة في كلتا القطاعين، إلا أن درجة الاستجابة ونسبة الأهمية في القطاع الخاص، كانت أكبر من نسبة الاهتمام في القطاع العام، وهذا يرجع لارتفاع نسبة الاستجابة في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام أثناء تحليل محور الولاء التنظيمي .

### المطلب الثالث: اختبارات الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة

#### الفرع الأول : اختبار فرضيات الدراسة

بعد التطرق للتحليل الإحصائي ودراسة متغيرات الدراسة ، سنحاول في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة ، وبما أن حجم العينة :  $N = 76$  و هي أكبر من 30، إذا يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه، و قد تم كذلك اختبار

التوزيع الطبيعي و بالتالي يمكن إجراء الإختبارات التالية من خلال استخدام

- معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التحديد  $R^2$  لتحديد درجة التأثير.

- تحليل نتائج التباين الأحادي Anova : من أجل دراسة مستوى الدلالة.

- تحليل جدول الانحدار الخطي البسيط.

- تحليل جدول الانحدار المتعدد المتدرج.

- اختبار T- Test

سنحاول إختبار الفرضيات التالية:

1/ تحليل الفرضية الرئيسية الأولى . تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

$H_0$  : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$  : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

الجدول رقم (3-31): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	29.314	1	12.568	12.568	بين المجموعات	0.284	0.533 <sup>a</sup>	التعليم
		74	0.429	31.728	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

وجاءت نتائج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (3-32): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التعليم و الولاء التنظيمي .

مستوى الدلالة Sig	t قيمة المحسوبة	معامل Bêta	المعاملات B	النموذج	متغير التابع
0.001	3.412	-----	1.316	الجزء الثابت	الولاء التنظيمي
0.000	5.414	0.533	0.576	التعليم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F قد بلغت (29.314) كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما بلغ معامل التحديد (0.284) وهو ما يفسر لنا أن (28.4%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي يرجع للتعليم، مما يدل على أن التعليم يؤثر في الولاء التنظيمي، وهو ما يؤكد لنا صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الجزئية التي تتفرع عنها، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بهدف التأكد من مساهمة أو عدم مساهمة التعليم بأبعاده الجزئية في الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة وقبل الإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى سنحجب عن الفرضيات الفرعية التابعة لها.

### 1.1 دراسة الفرضية الفرعية الأولى:

H0= لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

H1= يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (3-33): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	16.314	1	8.001	8.001	بين المجموعات	0.181	0.425 <sup>a</sup>	التعلم
		74	0.490	36.285	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

الجدول رقم (3-34): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التعلم بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي .

المتغير التابع	النموذج	المعاملات B	معامل Bêta	t قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	الجزء الثابت	1.766	-----	4.374	0.000 <sup>b</sup>
	التعلم	0.429	0.425	4.039	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS يتضح أن العلاقة بين المتغيرين: المتغير المستقل (التعلم) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة، حيث بلغ معامل الارتباط،  $R = 0.425$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته

$R^2 = 0.181$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة 18.1% يفسره بعد التعلم، وتبقى نسبة 81.9%

تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد التعلم.

❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية، 0.05 وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول المبين أعلاه أن قيمة  $Sig = 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد

0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 4.039 كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للتعلم 0.429، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (التعلم) بوحدة واحدة، يؤدي بقيمة إلى التغير في الولاء التنظيمي (المتغير التابع) بقيمة 0.429، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتعلم على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.766 + 0.429(\text{التعلم})$$

✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

### 2.1 دراسة الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0 =$  لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعرفة على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

$H_1 =$  يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمعرفة على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الجدول رقم (3-35): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	26.111	1	11.553	11.553	بين المجموعات	0.261	0.511 <sup>a</sup>	المعرفة
		74	0.442	32.743	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (3-36): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي .

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Bêta	المعاملات B	النموذج	لمتغير التابع
0.000 <sup>b</sup>	4.339	-----	1.564	الجزء الثابت	الولاء التنظيمي
	5.110	0.511	0.513	المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- ❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS يتضح أن العلاقة بين المتغيرين: المتغير المستقل (المعرفة) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط،  $R = 0.511$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.226$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة 22.6% يفسره بعد المعرفة، وتبقى نسبة 77.4% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد المعرفة.
- ❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

Sig أصغر من مستوى المعنوية، 0.05 وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه أن قيمة Sig= 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد

، 0.05 وكانت قيمة t المحسوبة 5.110. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للمعرفة 0.513،

ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (المعرفة) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير بقيمة في الولاء التنظيمي (المتغير التابع) بقيمة

0.513 ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للمعرفة على الولاء التنظيمي عند

مستوى معنوية،  $\alpha=0.05$  مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.564 + 0.513 (\text{المعرفة})$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند

مستوى معنوية 0.05

### 3.1 دراسة الفرضية الفرعية الثالثة

H0= لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

H1= يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (3-37): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل لتحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	23.391	1	10.639	10.639	بين المجموعات	0.240	0.490 <sup>a</sup>	الكفاءات
		74	0.455	33.657	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (3-38): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الكفاءات بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي .

مستوى الدلالة Sig	t قيمة المحسوبة	معامل Bêta	المعاملات B	النموذج	لمتغير التابع
0.000 <sup>b</sup>	5.805	-----	1.860	الجزء الثابت	الولاء التنظيمي
	4.836	0.490	0.437	الكفاءات	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS، يتضح أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل (الكفاءات) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.490$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.224$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة 22.4% يفسره بعد الكفاءات، وتبقى نسبة 77.6% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد الكفاءات .

كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية، 0.05 وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه أن قيمة Sig= 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، 0.05 وكانت قيمة t المحسوبة 4.836 كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B لبعده الكفاءات 0.437 ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (الولاء التنظيمي) (بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير في الولاء التنظيمي ( المتغير التابع) بقيمة، 0.437 ومنه يمكن القول

أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية الكفاءات على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.860 + 0.437 \text{ (الكفاءات)}$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية

0.05

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

❖ من خلال تحليل كل بعد من أبعاد التعليم بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي ، يمكن الإجابة على فرضية الدراسة الرئيسية الأولى ، وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة .

2/ تحليل الفرضية الرئيسية الثانية : تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي

H0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (3-39) : يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	40.878	1	15.762	15.762	بين المجموعات	0.556	0.597 <sup>a</sup>	التدريب
		74	0.388	28.534	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

الجدول رقم (3-40) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التدريب و الولاء التنظيمي .

مستوى الدلالة Sig	t قيمة المحسوبة	معامل Bêta	المعاملات B	النموذج	لمتغير التابع
0.000 <sup>b</sup>	0.706	-----	0.338	الجزء الثابت	الولاء التنظيمي
	6.394	0.597	0.823	التدريب	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F قد بلغت (40.878). كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما بلغ معامل التحديد (0.556) وهو ما يفسر لنا أن (55.6%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي يرجع للتدريب ، مما يدل على أن التدريب يؤثر في الولاء التنظيمي ، وهو ما يؤكد لنا صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الجزئية التي تتفرع عنها، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بهدف التأكد من مساهمة أو عدم مساهمة التدريب بأبعاده الجزئية في الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة وقبل الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية سنحجب عن الفرضيات الفرعية التابعة له

### 1.2 دراسة الفرضية الفرعية الأولى:

H0= لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

H1= يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

الجدول رقم (3-41): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.052 <sup>b</sup>	3.912	1	2.224	2.224	بين المجموعات	0.050	0.224 <sup>a</sup>	التمكين
		74	0.569	42.072	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (3-42): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين التمكين بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي .

مستوى الدلالة Sig	t قيمة المحسوبة	معامل Bêta	المعاملات B	النموذج	لمتغير التابع
0.520	5.348	----- -----	2.488	الجزء الثابت	الولاء التنظيمي
	1.978	0.224	0.238	التمكين	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS يتضح أنّ العلاقة بين المتغيرين: المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة، حيث بلغ معامل الارتباط،  $R = 0.224$  كما يتضح أنّ

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.050$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة 05% يفسره بعد التمكين ، وتبقى نسبة 95% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد التمكين.

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول المبين أعلاه أن قيمة  $Sig = 0.520$  وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ، وكانت قيمة t المحسوبة 1.978 ومنه يمكن القول أنه لا توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية ،  $a = 0.05$  مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية

✓ لا يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية

0.05

### 2.2 دراسة الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0 =$  لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

$H_1 =$  يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (3-43): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	61.923	1	8.001	20.180	بين المجموعات	0.456	0.675 <sup>a</sup>	الإبداع
		74	0.326	24.116	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (3-44) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من الإبداع بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي .

المتغير التابع	النموذج	المعاملات B	معامل Bêta	t قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	الجزء الثابت	0.367	-----	0.950	0.000 <sup>b</sup>
	الإبداع	0.811	0.675	7.869	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS، يتضح أن العلاقة بين المتغيرين: المتغير المستقل (الإبداع) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط،  $R = 0.675$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.456$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة 45.6% يفسره بعد للإبداع، وتبقى نسبة 54.4% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد للإبداع .

❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية، 0.05 وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه أن قيمة  $Sig = 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 7.869 كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للإبداع، 0.811، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (الإبداع) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير في الولاء التنظيمي ( المتغير التابع) بقيمة 0.811 ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للإبداع على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.367 + 0.811(\text{الإبداع})$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند

مستوى معنوية 0.05

### 3.2 دراسة الفرضية الفرعية الثالثة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

H0=لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

H1 = يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (3-45) : يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	50.258	1	17.916	17.916	بين المجموعات	0.404	0.636 <sup>a</sup>	الخبرة
		74	0.358	28.380	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم (3-46) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الخبرة بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي .

مستوى الدلالة Sig	t قيمة المحسوبة	معامل Bêta	المعاملات B	النموذج	لمتغير التابع
0.000 <sup>b</sup>	1.541	-----	0.608	الجزء الثابت	الولاء التنظيمي
	7.089	0.636	0.771	الخبرة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS يتضح أن العلاقة بين

المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل (الخبرة) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية متوسطة إيجابية ، حيث بلغ معامل

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الارتباط ،  $R = 0.636$  كما يتضح أنّ معامل التّحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.404$  أي أنّ ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة % 40.4 يفسره بعد الخبرة ، وتبقى نسبة 59.6 % تفسرها متغيّرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد الخبرة.

كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرّية المبيّنة في الجدول، حيث أنّ مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية،  $0.05$  وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كآلية للنموذج.

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه أنّ قيمة  $Sig = 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $0.05$ ، وكانت قيمة  $t$  المحسوبة  $7.089$  كما يتضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار  $B$  لبعده الخبرة ،  $0.771$ ، ومنه فإنّه كلّما تعيّر المتغير المستقل (الولاء التنظيمي) (بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغيّر في الولاء التنظيمي (المتغير التابع) بقيمة  $0.771$  ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية الخبرة على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.608 + 0.771 (\text{الخبرة})$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الخبرة على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية  $0.05$

❖ من خلال تحليل كل بعد من أبعاد التدريب بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي ، يمكن الإجابة على فرضية الدراسة الرئيسية الثانية ، وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة

3/ تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة : تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

$H_0$  : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

$H_1$  : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الجدول رقم (3-47): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	40.878	1	15.762	15.762	بين المجموعات	0.556	0.597 <sup>a</sup>	الصحة، السلامة و الآمن المهني
		74	0.388	28.534	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

وجاءت نتائج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (3-48): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من الصحة المهنية، الأمن المهني، و السلامة المهنية بشكل

مستقل مع الولاء التنظيمي .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

لمتغير التابع	النموذج	المعاملات B	معامل Bêta	t قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	الجزء الثابت	1.359	----- -----	0.706	0.000 <sup>b</sup>
	الصحة، السلامة و الأمن المهني	0.548	0.597	6.394	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F قد بلغت (40.878) كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما بلغ معامل التحديد (0.556) وهو ما يفسر لنا أن (55.6%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي يرجع للصحة، مما يدل على أن الصحة تؤثر في الولاء التنظيمي، وهو ما يؤكد لنا صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الجزئية التي تتفرع عنها، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، بهدف التأكد من مساهمة أو عدم مساهمة الصحة بأبعادها الجزئية في الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة وقبل الإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة سنحجب عن الفرضيات الفرعية التابعة لها

### 1.3 دراسة الفرضية الفرعية الأولى:

H0 = لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة المهنية على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05  
H1 = يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة المهنية على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.053

الجدول رقم (3-50): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R - deux	
0.000 <sup>b</sup>	23.920	1	10.821	10.821	بين المجموعات	0.494 <sup>a</sup>	0.244	الصحة المهنية
		74	0.452	33.476	داخل المجموعات			

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

		75		44.296		المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وجاءت نتائج الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

الجدول رقم (3-51) : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من الصحة المهنية ، الأمن المهني ، و السلامة المهنية بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي .

لمتغير التابع	النموذج	المعاملات B	معامل Bêta	t قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	الجزء الثابت	1.699	-----	4.868	0.000 <sup>b</sup>
	الصحة المهنية	0.473	0.494	4.891	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS، يتضح أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل (الصحة المهنية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط،  $R = 0.494$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.224$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة 22.4% يفسره بعد الصحة المهنية، وتبقى نسبة 77.6% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد الصحة المهنية .

❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية، 0.05 وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول المبين أعلاه أن قيمة  $Sig = 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، 0.05 وكانت قيمة t المحسوبة 4.891 كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار B الصحة المهنية 0.493، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (الصحة المهنية) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير في الولاء التنظيمي (المتغير التابع) بقيمة 0.493 ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للصحة المهنية على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.699 + 0.493 \text{ (الصحة المهنية)}$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الصحة المهنية على الولاء التنظيمي في

المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

### 2.3 دراسة الفرضية الفرعية الثانية:

H0= لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأمن المهني على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

H1= يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأمن المهني على الولاء التنظيمي في المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05

#### الجدول رقم (3-52): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	24.289	1	10.946	10.946	بين المجموعات	0.247	0.497 <sup>a</sup>	الآمن المهني
		74	0.451	33.350	داخل المجموعات			
		75		44.296	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وجاءت نتائج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

الجدول رقم (3-53): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من الصحة المهنية، الأمن المهني، والسلامة المهنية بشكل

مستقل مع الولاء التنظيمي .

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Bêta	المعاملات B	النموذج	المتغير التابع
0.000 <sup>b</sup>	4.115	-----	1.549	الجزء الثابت	الولاء التنظيمي
	4.928	0.497	0.492	الأمن المهني	

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS يتضح أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: المتغير

المستقل (الأمن المهني) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة، حيث بلغ معامل الارتباط،  $R = 0.497$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.247$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة 24.7% يفسره بعد للأمن المهني، وتبقى نسبة 75.3% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد للأمن المهني.

❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية، 0.05 وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلبية للنموذج.

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه أن قيمة  $Sig = 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 4.928 كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للأمن المهني، 0.492، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (الأمن المهني) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير في الولاء التنظيمي (المتغير التابع) بقيمة، 0.492، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للأمن المهني على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.549 + 0.492 \text{ (الأمن المهني)}$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن المهني على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند

مستوى معنوية 0.05

### 3.3 دراسة الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0 =$  لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلامة المهنية على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

$H_1 =$  يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلامة المهنية على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (3-54): يوضح نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R - deux	قيمة معامل الارتباط R	
0.000 <sup>b</sup>	18.00	1	8.667	8.667	بين المجموعات	0.196	0.442 <sup>a</sup>	السلامة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

المهنية					
	داخل المجموعات	35.630	0.481	74	
	المجموع	44.296		75	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

وجاءت نتائج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

جدول رقم (3-55): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين كل من الصحة المهنية ، الأمن المهني ، و السلامة المهنية بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي .

متغير التابع	النموذج	المعاملات B	معامل Bêta	t قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	الجزء الثابت	1.768	-----	4.599	0.000 <sup>b</sup>
	السلامة المهنية	0.423	0.597	4.243	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالاعتماد على مخرجات SPSS، يتضح أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل (السلامة المهنية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط،

$R = 0.442$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.192$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بنسبة 19.2% يفسره بعد السلامة المهنية، وتبقى نسبة 80.8% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد السلامة المهنية كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المتبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية، 0.05 وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه أن قيمة Sig= 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد، 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 4.243 كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B لبعده السلامة المهنية، 0.423، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (الولاء التنظيمي) )

بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير في الولاء التنظيمي ( المتغير التابع) بقيمة، 0.423، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية السلامة المهنية على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية،  $a=0.05$  مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

$$Y=1.768 + 0.423 \text{ (السلامة المهنية)}$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين السلامة المهنية على الولاء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية

0.05

❖ من خلال تحليل كل بعد من أبعاد التعليم بشكل مستقل مع الولاء التنظيمي ، يمكن الإجابة على فرضية الدراسة الرئيسية الأولى ، وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة

4/ تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة

يتمثل الفرض الرئيسي الرابع للدراسة فيما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستثمار في رأس المال البشري على

الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار بين الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي ، وجاءت النتائج كما يلي:

تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد

: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على الولاء التنظيمي

الجدول رقم (3-56) نتائج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R deux	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل Bêta	قيمة t	دلالة t	معامل تضخم التباين
الولاء التنظيمي	التعليم	0.617	0.381	14.782	0.000 <sup>b</sup>	0.182	1.199	0.234	2.679
	التدريب					0.409	2.771	0.007	2.948
	الصحة					0.077	0.484	0.630	2.948

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الانحدار المتعدد multiple linear regrassion العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي ، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة اقل او يساوي 0.05.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الممثل في الجدول أعلاه رقم(3-56)و ذلك من اجل معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات المفسرة (التعليم ، التدريب ، الصحة)، و الذي اعتبرت فيه متغيرات التعليم ، التدريب ، الصحة كمتغيرات تفسيرية و متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع حيث تبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم ، وجود تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري و بجميع أبعاده على الولاء التنظيمي و ذلك عند مستوى معنوية  $a < 0.05$  و تعتبر العلاقة ايجابية و قوية لان قيمة الارتباط R بلغت 0.617 كما أكدت ذلك من خلال قيمة F البالغة (14.782) بدلالة (0.000<sup>b</sup>) اصغر من مستوى المعنوية (0.05) ، و تفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 38.1 % من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي و ذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( R - deux ) .

كما جاءت قيمة  $\hat{\beta}$  التي توضح العلاقة بين الولاء التنظيمي و التعليم بقيمة (0.182) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة t و الدلالة المرتبطة بها . و يعني ذلك انه كلما تحسن التعليم بمقدار وحدة تحسن مستوى الولاء التنظيمي بمقدار (0.182) وحدة.

و كذلك جاءت قيمة  $\hat{\beta}$  التي توضح العلاقة بين الولاء التنظيمي و التدريب بقيمة (0.409) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة t و الدلالة المرتبطة بها .

و يعني ذلك انه كلما تحسن التدريب بمقدار وحدة تحسن مستوى الولاء التنظيمي بمقدار (0.409) وحدة.

كما جاءت قيمة  $\hat{\beta}$  التي توضح العلاقة بين الولاء التنظيمي و الصحة بقيمة (0.077) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة t و الدلالة المرتبطة بها . و يعني ذلك انه كلما تحسن الصحة بمقدار وحدة تحسن مستوى الولاء التنظيمي بمقدار (0.077) وحدة.

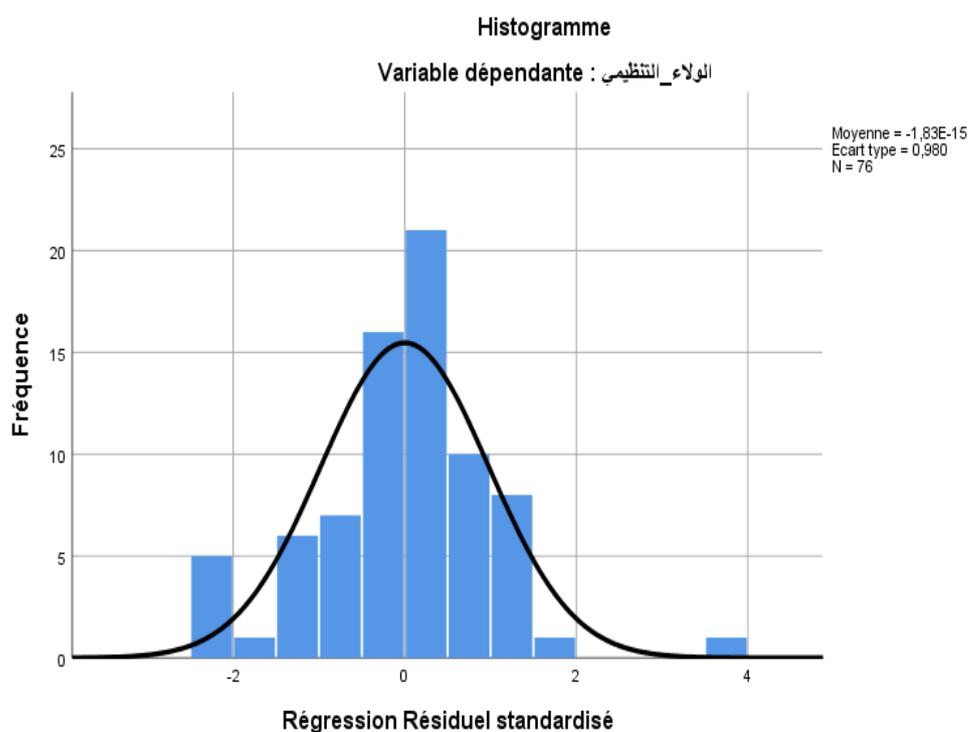
كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث ان قيمة معاملات تضخم التباين للنموذج بلغت على التوالي ( 2.538 ) ، ( 2.948 ) ، ( 2.679 ) و هي كلها اصغر من (3) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج ، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

الولاء التنظيمي (المتوقع) = 0.291 + 0.182 \* (التعليم) + 0.409 \* (التدريب) + 0.077 \* (الصحة) + خطأ التنبؤ

هي 0.291 قيمة B للولاء التنظيمي

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

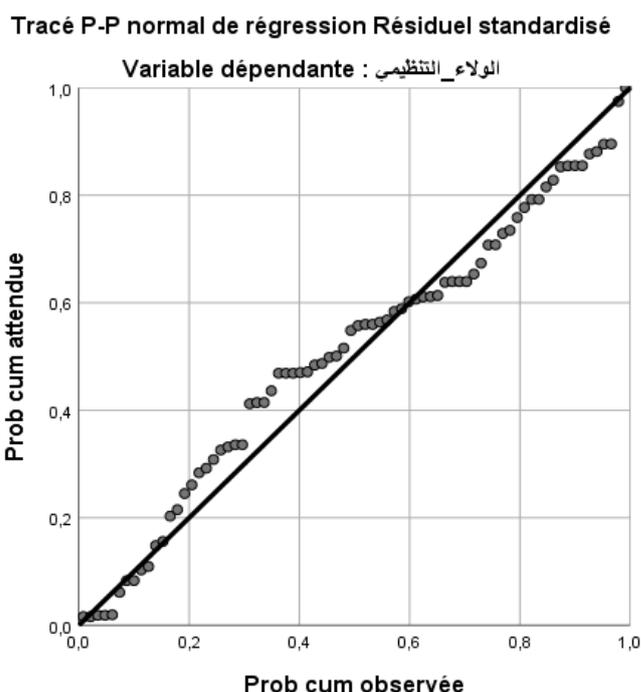
الشكل رقم (3-12) : نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للبقايا للولاء التنظيمي



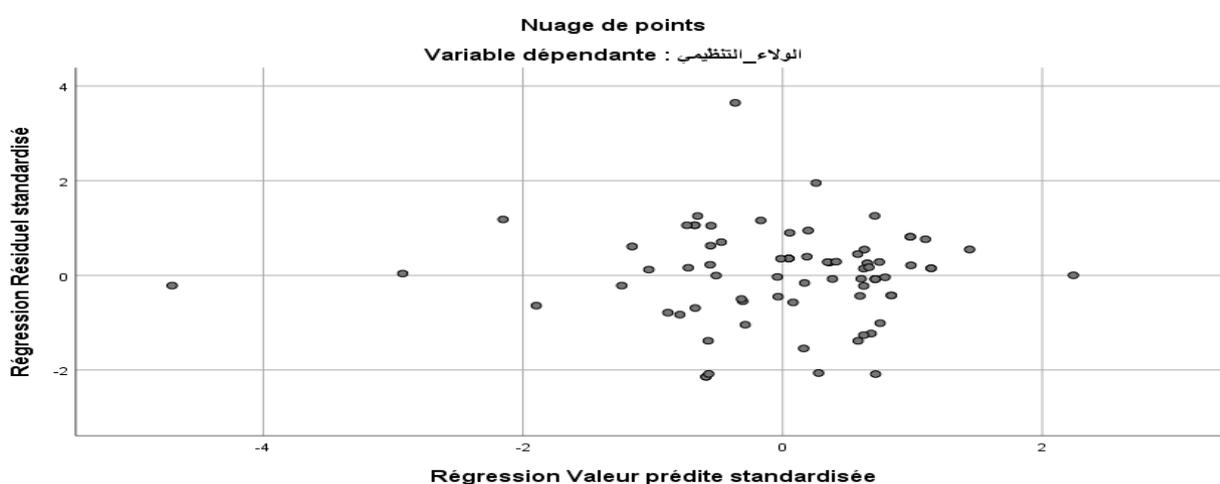
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (3-13) : مخطط الاحتمال الطبيعي لنموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للبقايا للولاء التنظيمي

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية



الشكل رقم (3-14) : مخطط الانتشار لنموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للبواقي للولاء التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

و توضح كذلك الأشكال السابقة اعتدالية توزيع البواقي و تجمع البيانات حول الخط المستقيم و بالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي و هو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

ويتضح من الجدول أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة ، فكلما تم زيادة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري يؤدي ذلك إلى تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

مما سبق يتضح قبول الفرض الرئيسي الرابع : "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستثمار في راس المال البشري على الولاء التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة

### 5/ اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

-الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة -تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

-الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة -تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن ، المستوى التعليمي،الخبرة الوظيفية ، المستوى الوظيفي .  
لاختبار هذه الفرضية تم حساب اختبار (Independent Semples T Test) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى  
تم كما لهذه الفرضية، استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) (لاختبار باقي الفرضيات الجزئية لهذه الفرضية.

### 1.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

-الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعا للجنس.

-الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعا للجنس.

الجدول رقم (3-57) : نتائج اختبار (Independent Semples T Test) (للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الولاء الأخلاقي	ذكر	49	3.38	0.388	1.580	0.759
	أنثى	27	3.08	0.788		
الولاء العاطفي	ذكر	49	3.80	1.064	2.155	0.514
	أنثى	27	3.28	0.896		
الولاء المستمر	ذكر	49	3.27	0.755	1.221	0.885
	أنثى	27	3.05	0.788		
المجموع	ذكر	49	3.48	0.736	1.928	0.631
	أنثى	27	3.13	0.788		

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V.26.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين لنا أن قيمة t لجميع المتغيرات كانت موجبة ، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الفرعية للمتغير الكلي قد تراوحت بين (0.514 و 0.885) وهي أكبر من المعدل المعتمد (0.05) كما أن مستوى الدلالة للمتغير الكلي كان (0.631)، وهي أكبر من المعدل المعتمد مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة نحو متغير الاستثمار في رأس المال البشري تعود لمتغير الجنس، أي وجود تجانس بين فئة الذكور وبين فئة الإناث في إجاباتهم حول متغير الولاء التنظيمي بأبعاده الفرعية، ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة - تبعا للجنس"، ونرفض الفرضية البديلة

### 2.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعا للسن.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعا للسن.

الجدول رقم (3-58) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

#### الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات		اقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 40 الى 50 سنة	من 50 سنة فأكثر	قيمة F	مستوى الدلالة
الولاء الأخلاقي	المتوسط الحسابي	2.96	3.27	3.37	3.73	1.468	0.223
	الانحراف المعياري	0.773	0.947	0.603	0.359		
الولاء العاطفي	المتوسط الحسابي	2.97	3.66	3.81	4.11	2.737	0.051
	الانحراف المعياري	0.761	1.294	0.559	0.446		
الولاء المستمر	المتوسط الحسابي	3.05	3.15	3.23	3.64	0.890	0.451
	الانحراف المعياري	0.774	0.890	0.624	0.242		

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

						المعياري	
0.117	2.029	3.83	3.47	3.36	2.99	المتوسط الحسابي	المجموع
		0.321	0.528	0.906	0.723	الانحراف المعياري	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V.26.

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين لنا أن قيمة t لجميع المتغيرات كانت موجبة ، كما أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الفرعية للمتغير الكلي كانت على التوالي ( 0.223 و 0.051 و 0.451 ) وهي أكبر من المعدل المعتمد ( 0.05 ) كما أن مستوى الدلالة للمتغير الكلي كان ( 0.117 )، وهي أكبر من المعدل المعتمد مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة نحو متغير الولاء التنظيمي تعود لمتغير العمر ، ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة - تبعا للعمر "، ونرفض الفرضية البديلة-

### 3.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

#### الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	بكالوريا	تقني سامي	ليسانس	مهندس دولة	ماستر	دراسات عليا	قيمة F	مستوى الدلالة
الولاء الأخلاقي	2.50	3.48	3.16	3.18	3.36	3.59	0.784	0.585
	1.414	0.675	1.009	0.542	0.803	0.959		
الولاء العاطفي	3.21	4.38	3.35	3.51	3.51	3.89	1.873	0.110
	1.313	1.694	0.876	0.455	0.883	1.072		

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

								المعياري	
0.666	0.646	3.50	3.31	3.08	3.11	3.26	2.50	المتوسط الحسابي	الولاء المستمر
		0.866	0.753	0.537	1.034	0.459	1.414	الانحراف المعياري	
0.385	1.070	3.66	3.39	3.26	3.21	3.71	2.73	المتوسط الحسابي	الجموع
		0.936	0.768	0.487	0.938	0.639	1.380	الانحراف المعياري	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V.26 .

- من خلال الجدول السابق اتضح لنا أن قيمة F بالنسبة للمتغير التابع (الاستثمار في رأس المال البشري) قد حققت (1.070) بمستوى دلالة (0.385) وهو أكبر من المعدل المطلوب (0.05) بالإضافة إلى ذلك فإن مستوى الدلالة للمتغيرات الفرعية لهذا المتغير قد فاق المعدل المطلوب، وكانت على التوالي (0.585، 0.110، 0.666) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ترجع إلى المؤهل العلمي، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة - تبعاً للمستوى التعليمي ". ونرفض الفرضية البديلة-

### 4.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي.  
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي.

الجدول رقم (3-60) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

### الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات		المدير	المدير التقني	رئيس قسم	رئيس مصلحة	رئيس فرع	اطار	قيمة F	مستوى الدلالة
الولاء الأخلاقي	المتوسط الحسابي	-	-	3.65	3.96	3.12	3.15	2.881	0.042
	الانحراف	-	-	0.331	0.496	0.504	0.866		

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

								المعياري	
0.363	0.080	3.53	3.25	4.11	3.92	—	—	المتوسط الحسابي	الولاء العاطفي
		1.159	0.709	0.595	0.105	—	—	الانحراف المعياري	
0.018	3.555	3.07	2.92	3.87	3.61	—	—	المتوسط الحسابي	الولاء المستمر
		0.809	0.480	0.474	0.379	—	—	الانحراف المعياري	
0.044	2.840	3.25	3.10	3.98	3.73	—	—	المتوسط الحسابي	المجموع
		0.824	0.539	0.490	0.248	—	—	الانحراف المعياري	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V.26 .

من نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم ((3-60)) يتضح أن قيمة F للمحور الكلي قد حققت ( 2.840 ) بمستوى دلالة ( 0.044 ) و هو اصغر من المعدل المطلوب ( 0.05 ) أما بالنسبة للمحاور الفرعية (الولاء الأخلاقي ، الولاء المستمر) فقد كان مستوى الدلالة على التوالي ( 0.018 ، 0.042 ) ، و هو أيضا اصغر من المعدل المطلوب ، مما يدل على وجود فروق في إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة تعود للمستوى الإداري و بالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة - تبعا للمستوى الإداري.. " ونرفض الفرضية الصفرية.

و نستثني من ذلك المتغير الفرعي الثاني ( الولاء العاطفي ) فقد بلغ مستوى الدلالة ( 0.363 ) وهو أكبر من المعدل المطلوب ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى متغير الولاء العاطفي تبعا لمتغير المستوى الإداري ، و كانت لصالح فئة رئيس مصلحة ، و التي حققت اعلي متوسط .

### 5.5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعا للخبرة الوظيفية.

-الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة تبعا للخبرة الوظيفية.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الجدول رقم (3-61) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار

الفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	قيمة F	مستوى الدلالة
الولاء الأخلاقي	المتوسط الحسابي	3.10	3.10	3.39	3.51	1.012	0.407
	الانحراف المعياري	0.795	0.978	0.603	0.841		
الولاء العاطفي	المتوسط الحسابي	3.12	3.48	3.91	3.84	1.728	0.153
	الانحراف المعياري	0.784	0.897	1.511	0.666		
الولاء المستمر	المتوسط الحسابي	3.13	3.08	3.30	3.23	0.309	0.871
	الانحراف المعياري	0.807	0.960	0.572	0.710		
المجموع	المتوسط الحسابي	3.12	3.22	3.53	3.52	1.125	0.339
	الانحراف المعياري	0.735	0.916	0.710	0.639		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V.26.

من خلال الجدول السابق اتضح لنا أن قيمة F بالنسبة للمتغير التابع الكلي قد حققت (1.125) بمستوى دلالة (0.339) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، أما بالنسبة لباقي المتغيرات الفرعية الأخرى (الولاء الأخلاقي ، الولاء العاطفي ، الولاء المستمر) فقد فاق مستوى الدلالة المعدل المعتمد وكان على التوالي (0.407، 0.153، 0.871) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة تعود لسنوات الخبرة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسات محل الدراسة - تبعا لسنوات الخبرة.

الفرع الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

سنحاول أن نناقش ما تم التوصل إليه من خلال تحليل نتائج المقابلة والاستبانة، وقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى متغيرين رئيسيين المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) و المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ولكل متغير مجموعة من المتغيرات الفرعية، وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج هذه المتغيرات.

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة لعبارة الاستبيان، واختبار الفرضيات يمكننا إنجاز عدد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الميدانية، وهي كالتالي:

- تبين من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن النسبة الكبرى تعود لجنس الذكور. مقابل نسبة أقل من جنس الإناث، وربما يرجع السبب لطبيعة عمل و نشاط هذه المؤسسات.

- كما اتضح من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير السن، أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تعود لفئة الشباب، من عمر 30 إلى أقل من 40 سنة، وهذا ما يدل على اهتمام هذه المؤسسات بالاستثمار في هذه الفئة باعتبارها طاقة تحتاجها طبيعة العمل خاصة في القطاع الخاص، وتليها أيضا نسبة معتبرة من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، ما يعكس أيضا وجود نوع من الاستقرار و الرضا الوظيفي، كما يستفاد من تجارب وخبرات هذه الفئة ونقلها أيضا إلى العمال الشباب الجدد من خلال تكوينهم من طرف قدامى العمال في المؤسسة.

- كما اتضح من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن النسبة الكبرى من أفراد العينة يحملون الشهادات الجامعية متمثلة في أعلى نسبة و هي ماستر، ثم تليها ليسانس ثم مهندس دولة، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة توظف الكفاءات الجامعية أصحاب الخبرة والمعرفة حسب المناصب المناسبة لهم حيث أن أفراد العينة هم من فئة الاطارات و ذلك للاستفادة من مخرجاتهم في تحسين الأداء.

- كما تبين من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة أن النسبة الكبرى بلغت من سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهذا راجع لكون أن المؤسسات وكما سبق ذكره تحوز على نسبة كبيرة من الشباب، و ان المؤسسات تعتمد على معيار الخبرة كشرط ضروري لتولي منصب اطار خاصة في القطاع الخاص، ثم تليها نسبة معتبرة أيضا لمن سنوات الأقدمية لديهم تتراوح ما بين 10 و 15 سنة، ثم من لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات ثم لمن لديهم خبرة ما بين 15 إلى أقل من 20 سنة ثم من لديهم أكثر من 20 سنة.

- حاولنا بداية معرفة درجة استجابات أفراد العينة من المؤسسات محل الدراسة حول الممارسات التي تعكس الإهتمام بكل من موضوع الاستثمار في رأس المال البشري، وموضوع الولاء التنظيمي، حيث تم تفرغ معطيات الإستمارة ومعالجة مخرجاتها بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، SPSS وتوصلنا بعد تحليل المعطيات إلى ما يلي:

■ أولا: بالنسبة المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري)

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

حاولنا في هذا العنصر مناقشة نتائج تحليل المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري ) ، بمناقشة نتائج تحليل متغيراته الفرعية الثلاثة المتمثلة في: التعليم ، التدريب ، والصحة ، حيث تم ترتيب العبارات التي تقيس هذه المتغيرات حسب أهميتها بالنسبة لمبحوثي الدراسة.

استخلصنا أن درجة اهتمام المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بهذا العامل كانت مرتفعة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في القطاع العام، وهذا من خلال الفروقات في درجة الإهتمام بالممارسات والأساليب التي تعكس استخدام هذه العملية في المؤسسة، ما لا ينفى ضرورة اهتمام المؤسسات وفي كلتا القطاعين بشكل أكبر بمخزونها المعرفي وإلا لاهتمام أكثر بتنمية كفاءتها و الاستثمار فيها ، حيث جاءت النتائج كالتالي:

### 1 - نتائج تحليل المتغير الفرعي الأول (التعليم)

- بالنسبة لاستخدام أسلوب التعلم :

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على عدم وجود قبول حول اهتمام المؤسسة بعامل التعلم ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي ( 3.48 و 3.50 ) ، بانحراف معياري (0.701 و 0.762 ) .

استخلصنا أن كل المؤسسات في كلتا القطاعين تولي أهمية معتبرة للتعلم من أجل الاستثمار في رأس المال البشري ، إلا أن نسبة الإهتمام كانت في المؤسسات من القطاع الخاص أكبر نوعا ما من نسبة اهتمام المؤسسات من القطاع العام،

- بالنسبة لعامل المعرفة :

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على وجود قبول حول اهتمام المؤسسة بعامل المعرفة ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي ( 3.87 و 3.72 ) ، بانحراف معياري (0.731 و 0.574 ) .

تعد المعرفة مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز على الكفاءات الفردية ، و المعرفة الضمنية التي تتضمنها عقول العمال بالمقابل المهارات هي القدرات التي يمتلكها العمال في أداء المهنة و تدل على إتقانهم لها .

- بالنسبة لعامل الكفاءات :

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي متوسط في القطاع العام بينما رأي موافق في القطاع الخاص ، مما يدل على وجود قبول حول اهتمام المؤسسة بعامل الكفاءات ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.36 و 3.54) ، بانحراف معياري (0.843 و 0.890 ) .

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

من خلال تحليل و نتائج العبارات تبين بعض النقائص التي يجب تداركها من قبل بعض المؤسسات وخاصة في القطاع العام، والتي تتمثل في نقص الاهتمام بخلق الكفاءات الجماعية نتيجة عدم الاعتماد على أسلوب فرق العمل في أداء المهام بالشكل الكافي نظرا لعدد من العراقيل من بينها طبيعة ونوع القيادة السائدة، الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يجب أن تراعي خلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد وخلق جو من الثقة والتعاون ما يسمح بتبادل المعارف والخبرات، وارتفاع مستوى الكفاءات، إلا أنه وفي الغالب كانت درجة استجابات المبحوثين حول هذا البعد مرتفعة في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام، ما يدل على أن عينة المؤسسات من القطاع الخاص تولي أهمية معتبرة لهذا الأسلوب في المؤسسة وتسعى للاهتمام به من أجل تعزيز معارف، قدرات، ومهارات كفاءاتها البشرية، عكس درجة اهتمام المؤسسات في القطاع العام أين كانت نسبة متوسطة

الكفاءات هي المعرفة الكامنة كونها مخزنة في عقول اصحابها ما لم يعبر عنها بشكل من الاشكال . و هذا ما يؤكد معامل ارتباط ضعيف الذي سجلته العلاقة بين الكفاءات و الولاء التنظيمي ، اذن لا يمكن الاستفادة من المعرفة الكامنة الا عن طريق نقلها و استخدامها على ارض الواقع ، و هذا ما يؤكد على ان استخدام المورد البشري يزيد من قيمته ، فهو اذا يتزايد بالاستعمال و يندثر بالاهمال

### 2 - نتائج تحليل المتغير الفرعي الثاني (التدريب )

- بالنسبة لعامل التمكين :

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على عدم وجود قبول حول اهتمام المؤسسة بعملية التمكين ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.53 و 3.75 ) ، بانحراف معياري ( 0.943 و 0.656 ) وقد أكدت هذه النتائج مجموعة من العبارات .

استخلصنا أن كل المؤسسات في كلتا القطاعين تولي أهمية معتبرة للتمكين من أجل الاستثمار في رأس المال البشري ، إلا أن نسبة الاهتمام كانت في المؤسسات من القطاع الخاص أكبر من نسبة اهتمام المؤسسات من القطاع العام، إلا أنه ومن بين بعض النقائص التي لوحظت من خلال التحليل أن جل أفراد العينة يبدون نسبة معتبرة من الرضا عن عامل التمكين ، و هذا ما يوضح أن التمكين يمارس بصورة معتبرة الأمر الذي لا يؤثر بنسبة كبيرة على ولاء العمال في كلا القطاعين، و هو راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة لاختلاف المستويات التي تتوفر على ظروف ملائمة لممارسة التمكين بالإضافة إلى قابلية العمال لمزيد من المهام و الارتباطات بحكم أهم إطارات و لديهم مسؤولياتهم الخاصة بعملهم ، و حسب نتائج اختبار الفرضيات فان عامل التمكين ليس له علاقة ذات دلالة إحصائية بولاء العاملين لأنه يعتبر إضافة مهام و ارتباطات و هذا يعتبر مجهد بالنسبة لهم .

- بالنسبة لعامل الإبداع :

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على عدم وجود قبول حول اهتمام المؤسسة بعملية الإبداع ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.75 و 4.00) ، بانحراف معياري (0.769 و 0.487 ) وقد أكدت هذه النتائج العبارات التالية:

حيث استخلصنا أن درجة اهتمام المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بعامل الابتكار كانت مرتفعة بنسبة طفيفة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في القطاع العام، وان كان مدلول الإبداع بهذه المؤسسات يعكس فقط نوع من التحسينات بالمنتجات الحالية، إلا أن جميع المبحوثين في كلتا القطاعين أكدوا على الدور المتنامي والجوهري لعملية تنمية الكفاءات و الاستثمار فيها للمساهمة في مرافقة وإنجاح العملية الإبداعية، بالرغم من النقائص المسجلة في درجة الاهتمام بأساليب تنمية وتحفيز الكفاءات على الإبداع ببعض المؤسسات ، الأمر الذي يستدعي منها تدارك الوضع لترقية كفاءاتها، وتجديد معارفها بصفة مستمرة لتستطيع مسايرة مجريات التغيير وتحقيق الإبداع.

### - بالنسبة لعامل الخبرة :

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على عدم وجود قبول حول اهتمام المؤسسة لعامل الخبرة ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.50 و 3.68 ) ، بانحراف معياري (0.645 و 0.593 ) وقد أكدت هذه النتائج مجموعة من العبارات.

استخلصنا أن كل المؤسسات في كلتا القطاعين تولي أهمية معتبرة لهذه السبل من أجل الاستثمار في رأس مالها البشري ، إلا أن نسبة الاهتمام كانت في المؤسسات من القطاع الخاص أكبر من نسبة اهتمام المؤسسات من القطاع العام، إلا أنه ومن بين بعض النقائص التي لوحظت من خلال التحليل أن بعض أفراد العينة الخاصة بمؤسسات القطاع العام لا يبدون نسبة معتبرة من الرضا على الطرق المعتمدة في تطوير الخبرة المهنية حيث لا يتلقى العمال تشجيعا من المؤسسة محل الدراسة لزيادة خبراتهم التي لها دور في تحقيق التميز مقارنة مع القدرات و الكفاءات . و يردع ذلك بصفة أساس إلى نقص الجهود المبذولة في مجال الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة ، و عدم الاهتمام و الإلمام بمفاهيم رأس المال البشري و الاستثمار فيه و طرق قياسه و الإفصاح عنه.

من خلال ما سبق يمكن تفسير بكون الخبرة المهنية المتمثلة في تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي بتكاملها مع أبعاد رأس المال البشري ، إذن سنوات الخبرة المهنية و الاستقرار داخل المؤسسة يكسب العامل صفة مستشار و التي تأهله على التفاعل و التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

- بالنسبة لعامل التدريب كدعامة للاستثمار في رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة: استخلصنا أن كل المؤسسات في كلتا القطاعين تولي أهمية معتبرة لهذا السبيل من أجل تنمية الكفاءات، إلا أن نسبة الاهتمام كانت في المؤسسات من القطاع الخاص أكبر

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

من نسبة اهتمام المؤسسات من القطاع العام، إلا أنه ومن بين بعض النقائص التي لوحظت من خلال التحليل أن جل أفراد العينة لا يدون نسبة معتبرة من الرضا عن نظام الحوافز المادية من بينها الأجر الوظيفي، وهذا في كلتا القطاعين.

ومن أري الباحثة أن اهتمام المؤسسة بعملية التدريب ليس بالشكل المطلوب، إذ نجد أن هناك قصورا كبيرا في هذه العملية، وهو ما أكدته بعض العبارات والتي كان اتجاه الإجابة نحوها إلى المحايدة، وقد أكد ذلك مدير تسيير الموارد البشرية إذ أن المؤسسة لا تقوم بتدريب جميع العاملين، كما أنها لا تقوم بهذه العملية إلا في حالة ما إذا كانت المؤسسة في ظروف مالية جيدة، مما قد ينعكس بالسلب على أداء الأفراد، وأداء المؤسسة ككل.

### 3 - مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثالث (الصحة)

- بالنسبة لعامل الصحة المهنية :

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على عدم وجود قبول حول اهتمام المؤسسة لعامل الصحة المهنية ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.46 و 3.55) ، بانحراف معياري (0.857 و 0.775 ) وقد أكدت هذه النتائج مجموعة من العبارات .

- بالنسبة لعامل الأمن المهني :

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على عدم وجود قبول حول اهتمام المؤسسة لعامل الأمن المهني ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.49 و 3.69) ، بانحراف معياري (0.827 و 0.458 ) وقد أكدت هذه النتائج مجموعة من العبارات .

- بالنسبة لعامل السلامة المهنية :

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير (الصحة) أن المؤسسة تستثمر في الصحة في كلتا القطاعين ، حيث وافق أفراد مبحوثي الدراسة على العبارات التي تقيس هذا المتغير حيث أن المؤسسة تتبع وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة، مما قد يخفف من الإصابات التي قد يتعرض لها العاملون، والتي قد تؤثر على صحتهم الجسمية والنفسية، مثل منع التدخين، وضرورة ارتداء

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الملايس الخاصة بالعمل... الخ. كما تقوم المؤسسة في كلتا القطاعين بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض ، وهو ما يفسر وجود مركز صحي داخل المؤسسة للقيام بهذه الفحوصات ، كما تتوفر بالمؤسسة عوامل الأمن والسلامة، وهذا لخفض الأعمال التي يمكن أن تعرضهم للإصابة في أماكن العمل كما أن تحليل العينة الخاصة بالقطاع الخاص تؤيد توفير الظروف الملائمة للعمل من تهوية وإضاءة وتكييف... الخ، إذ أن هذه العوامل تساعد على تحسين قدرة العاملين على العمل.

-ومن أري الباحثة أن المؤسسة تستثمر في الصحة، وهو ما أكدته معظم العبارات التي كان اتجاه الإجابة نحوها إلى الموافقة، كما أكد ذلك مدير تسيير الموارد البشرية من خلال قوله أن المؤسسة توفر مركز صحي داخل المؤسسة يشرف عليه طبيب مختص، وقيام المؤسسة بالفحوصات الطبية، ووجود نادي رياضي يتم فيه مزاوله الرياضة التي تساعد على تنشيط العمال، وتخفيض ضغوط العمل والرفع من الروح المعنوية، وتوفير متطلبات السلامة والأمن داخل الو رشات للحفاظ على العاملين من حوادث العمل.

ثانيا: بالنسبة للمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

### 1 -مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الأول (الولاء الأخلاقي )

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على وجود قبول حول اهتمام المؤسسة بالولاء الأخلاقي ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.54 و 3.53 ) ، بانحراف معياري (1.237 و 0.725 ) وقد أكدت هذه النتائج العبارات الخاصة بالولاء الاخلاقي.

### 2 -مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثاني (الولاء العاطفي )

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي موافق في كلا القطاعين ، مما يدل على وجود قبول حول اهتمام المؤسسة بالولاء العاطفي ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.67 و 3.72) ، بانحراف معياري (0.701 و 0.745 ) وقد أكدت هذه النتائج العبارات الخاصة بالولاء العاطفي.

### 3 -مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثالث (الولاء المستمر )

أكدت نتائج التحليل الخاصة بهذا المتغير أن أفراد مبحوثي الدراسة كان لديهم رأي متوسط في كلا القطاعين ، مما يدل على عدم وجود قبول حول اهتمام المؤسسة بالولاء المستمر ، إذ حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير في القطاع العام و القطاع الخاص على التوالي (3.11 و 3.32) ، بانحراف معياري (0.827 و 0.672 ) وقد أكدت هذه النتائج العبارات الخاصة بالولاء المستمر.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

النسبة لمحور الولاء التنظيمي فقد تضمن هذا المحور أبعاد من أجل معرفة نسبة اهتمام المؤسسات بعامل الولاء التنظيمي ، وكذا عبارات تدل على مدى مساهمة عامل الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاث (التعليم ، التدريب ، الصحة) في صناعة الولاء التنظيمي ، من خلال معرفة مدى استجابات المبحوثين حول العبارات التي تربط مدى مساهمة كل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في صناعة الولاء التنظيمي ، حيث استخلصنا أن درجة اهتمام المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بعامل الولاء الأخلاقي كانت متقاربة مع بالمؤسسات التي تنشط في القطاع العام، مما يدل على أن العاملون يعتبرون أن نجاح المؤسسة من نجاحهم المهنية و العكس صحيح و اعتبار المؤسسة جزء من ذاته، كما أنهم يحرصون على نجاح المؤسسة وذلك بالقيام بالأعمال و على كل ما يساعد المؤسسة لوصولها و بلوغها لأهدافها. كما أن المناخ السائد يساعد العاملون على بذل أقصى مجهود في أدائهم لأعمالهم ، كما استخلصنا أن درجة اهتمام المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بعامل الولاء العاطفي كانت مرتفعة دائما مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في القطاع العام،

مما يدل أن العاملين بالمؤسسة ملتزمون أخلاقيا و أدبيا في عملهم، كما أن العاملين يتمتعون بولاء عالي اتجاه مؤسستهم و زملائهم وهذا ما يفسر التزامهم و تماسهم ببعض و إخلاصهم لمؤسستهم .

و في ما يخص الولاء المستمر كانت درجة الاستجابة متوسطة في كلتا القطاعين هذا ما يدل على عدم الاهتمام الكافي من طرف المؤسسات بالولاء المستمر، حيث أن العمال يشعرون أن البقاء في مؤسستهم على المدى البعيد لا يكسبهم الكثير و بالتالي البحث عن مؤسسات أخرى ذات امتيازات أفضل.

❖ وقصد الإجابة على فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد لتحديد مدى الأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع، ودراسة معامل الانحدار ، حيث توصلت النتائج إلى أنه:

- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الوطنية ، حيث بلغت نسبة تأثير عامل الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده (التعليم ، التدريب ، الصحة ) نسبة 38.1% على

مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، وتبقى نسبة 61.9% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، إلا أن نسبة التأثير كانت تختلف من بعد لآخر حيث:

- بلغت نسبة تأثير بعد التعليم على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، نسبة 28.4% . وتبقى نسبة 71.6% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة. إلا أن نسبة التأثير كانت تختلف من عامل لآخر حيث:

● بلغت نسبة تأثير عامل التعلم على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، نسبة 18.1% . وتبقى نسبة 81.9% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

● بلغت نسبة تأثير عامل المعرفة على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، نسبة 22.6% . وتبقى نسبة 77.4% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

- بلغت نسبة تأثير عامل الكفاءات على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ، نسبة. 22.4% .وتبقى نسبة 77.6 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- بلغت نسبة تأثير بعد التدريب على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، نسبة. 55.6% .وتبقى نسبة 44.6 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة. إلا أن نسبة التأثير كانت تختلف من عامل لآخر حيث:
- بلغت نسبة تأثير عامل الإبداع على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، نسبة. 45.6% .وتبقى نسبة 54.4% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- بلغت نسبة تأثير عامل الخبرة على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ، نسبة . 40.4% .وتبقى نسبة 59.6% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- بلغت نسبة تأثير بعد الصحة على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، نسبة% 55.6 . وتبقى نسبة 44.4 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة. إلا أن نسبة التأثير كانت تختلف من عامل لآخر حيث:
- بلغت نسبة تأثير عامل الصحة المهنية على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، نسبة% 22.4 . وتبقى نسبة 77.6% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- بلغت نسبة تأثير عامل الأمن المهني على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة، نسبة. 24.7% .وتبقى نسبة 75.3 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- بلغت نسبة تأثير عامل السلامة المهنية على مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ، نسبة 19.2% . وتبقى نسبة 80.8 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل الذي تم فيه التطرق للجانب التطبيقي من الدراسة حاولنا إسقاط ما سبق في الجانب النظري، على عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية التي تنشط في كل من القطاعين العام والخاص، وهذا قصد محاولة الإجابة على إشكالية اللواصة واختبار صحة الفرضيات المقدمة من عدمها.

توصلنا إلى أن نسبة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الوطنية بالتوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري كإستراتيجية تقود المؤسسة لمواجهة المنافسة، وضمان استمراريته ونجاحها و الحفاظ على كفاءتها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، لمسايرة حدة المنافسة والتغيرات والتطورات السريعة السائدة في البيئة الاقتصادية، فقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن المؤسسات محل الدراسة ليس لديهم الاهتمام الكافي بالاستثمار في رأس المال البشري خاصة فيما يتعلق بالاستثمار في التدريب على الرغم من إدراكها أهمية هذا الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتعليم و الصحة و هذا نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها خاصة في ظل جائحة

## الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية

كورونا التي سببت أزمة عالمية في كل المجالات ذ خاصة الاقتصادية منها هذا ما أدى إلى انخفاض الاهتمام في التدريب خلال فترة الجائحة .

فقد اتضح وتم تأكيد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده التي اقتصر عليها حدود الدراسة وهي: التعليم ، التدريب ، الصحة ، على صناعة الولاء التنظيمي .

كما تبين أن نسبة الاهتمام بعامل الولاء التنظيمي من طرف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الميدانية، لا يزال يواجه بعض النقائص خاصة بمؤسسات القطاع العام ، مقارنة بالمؤسسات التي تنشط بالقطاع الخاص . فبعد تأكيد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين، يستلزم على مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية الاهتمام أكثر والعمل على الاستثمار في كفاءاتها البشرية و العمل على تطويرها و تنميتها باعتبارها إحدى أهم العوامل المؤثرة في عملية الولاء التنظيمي كون المورد البشري المبدع، والعنصر المتحمل للمخاطرة، والمورد الذي تتأصل به معارف ، مهارات، قدرات، وسلوكيات تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية و ثروة للمؤسسة ، أي ضرورة تطبيق الممارسات التي تعمل على الاستثمار في رأس المال البشري ، قصد صناعة الولاء التنظيمي مع العمل أيضا على إزالة العوائق التنظيمية وخلق البيئة المناسبة لبلوغ أهدافها .

بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول متغير الدراسة (الولاء التنظيمي) بمؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) ونستثني من ذلك المتغير الفرعي الثاني (الولاء العاطفي) فقد أظهرت النتائج وجود فروق في إجابات مبحوثي الدراسة حول متغير الولاء العاطفي تبعاً لمتغير المستوى الإداري، وكانت لصالح فئة (رئيس مصلحة)



## خاتمة عامة

في نهاية هذه الدراسة ، وبعد الإلمام بموضوع البحث بجانبه النظري والتطبيقي، اتضح الدور الجوهري للاستثمار في رأس المال البشري باعتباره خياراً استراتيجياً على المؤسسات الاقتصادية التوجه له من أجل ضمان النجاح، البقاء، والاستمرار في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة وخصائصها.

إن الثروة الحقيقية لأي مؤسسة تتمثل في موردها البشري لدوره الحيوي في نجاحها. فكل مؤسسة مهما كان نشاطها تسعى للرفع من إنتاجيتها وتحسين خدماتها وهذا لا يتم إلا من خلال تحفيزها لموظفيها و المحافظة عليهم.

فقد أولت منظمات الأعمال مؤخراً اهتماماً كبيراً بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري ومختلف الطرق التي يجب أن تعتمد عليها لتحفيز موظفيها و المحافظة عليهم بما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة ونوع وظائفها وحاجات الموظفين الناشطين بها، وبالتالي لم يعد خفياً بعد الآن الدور الفعال للاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين ومساهمته في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

ونجاح خطة تحسين الأداء يعتمد أساساً على الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، والدور الذي يأخذه المدير كمدرّب ومساعد لا دور الأمر والنهي بحيث يعمل هذا الأخير دائماً على تقليل المسافات التي تضعها القوى الاجتماعية من خلال إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات ووضع خطط تحسين الأداء.

كما أن الاستثمار في الموارد اللاملموسة أصبح من ضمن اهتمامات وأولويات مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتميزة، والتي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، خاصة في ظل متغيرات بيئية جديدة داخلية وخارجية تميز السوق الجزائرية، وانفتاحها عن الأسواق العالمية، خاصة في ظل الانفجار الإبداعي في مجال التكنولوجيا، والذي اثر بدوره على كل على كل الميادين والمجالات، وكل جوانب المنظمة، ووظائفها ونشاطاتها، أسواقها وزبائناتها، تنظيماتها وهيكلها.

حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة مجبرة على انتهاج استراتيجيات طويلة المدى، تعتمد على الاستثمار في الأصول اللاملموسة، وتنمية رأس مالها البشري، وذلك بالاهتمام بكفاءاتها البشرية من تدريب وتعليم وصحة ، ، وتكسب ثقتهم، وتضمن ولائهم باعتبارهم مصدر خلق الثروة . ولعل الولاء التنظيمي وأبعاده من أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية الناجحة لتحقيقه، من أجل الحفاظ على الكفاءات المتميزة و اعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة و مصدر الثروة و بالتالي إسهامها في ضمان البقاء و الاستمرارية للمؤسسة الناجحة ، . ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق ذلك، وهل هناك تأثير إيجابي على مستواه للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نجملها فيما يلي:

### أولاً : نتائج الدراسة النظرية:

- أ. يتمثل الاستثمار في رأس المال البشري :الاستثمار في التعليم ، الاستثمار في التدريب ، الاستثمار في الصحة .
- ب. الاستثمار في رأس المال البشري أساس تحقيق التميز التنافسي تعبر عن التفرد والإبداع والتميز في تقديم المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين.

## خاتمة عامة

- ج. تتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في: الولاء العاطفي ، الولاء الأخلاقي ، الولاء المستمر .
- د. تتمثل آليات الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الولاء التنظيمي في : تعليم الموارد البشرية ، تدريب الكفاءات البشرية ، الاهتمام بصحة و سلامة الموارد البشرية ..
- هـ. يساهم الاستثمار في الكفاءات والمواهب وإدارتها و الاهتمام بها في خلق القيمة وتحقيق الولاء التنظيمي .
- و. يلعب رأس المال الابتكاري و العملياتي دورا استراتيجيا في تعظيم القيمة للمؤسسة.
- ز. يدعم الاستثمار في رأس المال البشري قدرة المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي ، ضمان ولائه والحفاظة عليه.
- ح. الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسات الجزائرية يفتقر إلى الجانب التنظيمي والوعاء القانوني.
- ط. الاستثمار في العنصر البشري شيء مهم جدا لبناء مؤسسة قوية ذات خبرة و حياة مهنية
- ي. توفير شروط العمل الضرورية تساهم بشدة في بناء الولاء التنظيمي و تقوية الرابط الاجتماعي بين المؤسسة و العامل
- ك. تبني إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري من قبل المؤسسات يحسن أدائهم و وحدتهم في المجتمع.
- ل. المؤسسات الاقتصادية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري لكن بخطى متناقلة.
- م. يساهم الاستثمار في رأس المال البشري بنسبة معتبرة في صناعة الولاء التنظيمي .
- ن. وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي .
- س. نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بإبعاد الولاء التنظيمي.

### ثانيا نتائج الدراسة العملية :

- أ. أثبتت الدراسة وجود اهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري و بالجانب الاجتماعي.
- ب. يلتزم عمال المؤسسات بمستوى جيد من الولاء التنظيمي الذي يساعدهم على تحقيق أداء أفضل للمؤسسة.
- ج. تعتمد المؤسسات على سياسات و برامج تمكنها من الاستثمار في رأس المال البشري و المحافظة على المورد البشري.
- د. تقوم المؤسسة بتوفير و سائل و تقنيات تتعلق بضمان الأمن و السلامة المهنية.
- هـ. إن اهتمام المؤسسات محل الدراسة من القطاع الخاص بالاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها تفوق درجة اهتمام المؤسسات من القطاع العام.
- و. إن درجة استجابات أفراد العينة من القطاع الخاص حول كل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (التعليم ، التدريب ، الصحة ) مرتفعة قليلا مقارنة بدرجة استجابات أفراد العينة من القطاع العام، ما يدل على أن المؤسسات من القطاع الخاص تدرك وتولي أهمية لهذه الأبعاد و تعتمد عليها كأساليب للاستثمار في رأس مالها البشري مقارنة المؤسسات من القطاع العام أين تبقى درجة الاهتمام أقل .
- ز. إن اهتمام المؤسسات محل الدراسة من القطاع الخاص خاصة بخلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد من خلال خلق جو من الثقة والتعاون، وتشجع على تقاسم المعارف بين الأفراد من أجل تنمية كفاءاتهم ، و كذلك تشجيعهم على مواصلة تعليمهم هو مستوى متوسط .

## خاتمة عامة

- ح. كما أكد جميع أفراد العينة المستجوبة أن المعارف النظرية والتطبيقية المتحصل عليها من خلال الدورات التدريبية تساهم في تطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم. وأن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على التدريب المباشر أكثر هذا ما أدى إلى انخفاض كبير في نسبة التدريب في ظل جائحة كورونا بالأخص في القطاع الخاص كانت تكاد تنعدم .
- ط. درجة اهتمام المؤسسات بكفاءاتها البشرية من الناحية الصحية كانت مرتفعة ،
- ي. حيث أن المؤسسات محل الدراسة تملك لجنة السلامة و شروط العمل التي تتكون من النقابة و المسؤولين في المؤسسة تعقد كل شهر تهمم بطب العمل ، التوعية لتجنب حوادث العمل ، معاينة و متابعة المعدات والآلات ، توفير لباس خاص بالعمل
- ك. - إن العاملين بالمؤسسات محل الدراسة في كلتا القطاعين العام و الخاص يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي حيث كانت درجة استجابة الأفراد المستجوبين مرتفعة بالنسبة للولاء العاطفي و الأخلاقي في كلتا القطاعين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما في القطاع العام على التوالي (3.76 - 3.54) ، و قدر المتوسط الحسابي للولاء العاطفي و الأخلاقي في القطاع الخاص على التوالي (3.72 - 3.53) ، إلا أن درجة الاستجابة ونسبة الأهمية في القطاع الخاص، كانت أكبر من نسبة الاهتمام في القطاع العام
- ل. أكد جميع الباحثين أن المعارف والسلوكيات المكتسبة للفرد تدفع لتقديم أفكار جديدة، والمساهمة في إضفاء قيمة مضافة للمؤسسة .
- م. أكد جميع أفراد العينة المستجوبة على أن كل من التعليم ، التدريب ، الصحة تشجع الأفراد على تبادل الخبرات والمعارف ، تنمي من قدرات الكفاءات الفردية، وتساهم في بناء الكفاءات الجماعية، وتساهم في تشجيع الأفراد على الإبداع و بالتالي تساهم في صناعة الولاء التنظيمي للعاملين .

### ثالثا: اختيار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية الأولى :

- بينت نتائج الدراسة تأثير إيجابي للمتغيرات الخاصة بالمتغير الفرعي المستقل التعليم على الولاء التنظيمي ، وهي جميعها دالة إحصائيا ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بلغت قيمة  $b$  للتعليم  $b1 = 0.437$  و حيث أن أكثر الأبعاد تأثيرا هو المعرفة حيث بلغت قيمة  $b1.1 = 0.576$  ، يليه الكفاءات بقيمة  $b1.2 = 0.437$  ، وفي المرتبة الأخيرة التعلم

$b1.3 = 0.429$ ، وكلها تؤثر تأثير إيجابي معنوي عند مستوى معنوية (0.000). ومن ثمة نقبل صحة الفرضية الرئيسية

الأولى، والقائلة ب: وجود علاقة بين التعليم و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة .

ومن ثمة نقبل كذلك صحة الفرضيات الفرعية، وهي مرتبة حسب درجة التأثير، والقائلة ب

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

## خاتمة عامة

✚ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

✚ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم و صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية :

- كما بينت نتائج الدراسة تأثير إيجابي للمتغيرات الخاصة بالمتغير الفرعي المستقل التدريب على الولاء التنظيمي ، وهي جميعها دالة إحصائيا ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بلغت قيمة التدريب  $b2 = 0.823$  و حيث أن أكثر الأبعاد تأثيرا هو الابداع حيث بلغت قيمة  $b2.1 = 0.811$  ، يليه الخبرة ، بقيمة  $b2.2 = 0.771$

، وكلها تؤثر تأثير إيجابي معنوي عند مستوى معنوية (  $0.000$  ) ومن ثمة نقبل صحة الفرضية الرئيسية الثانية ،

والقائلة بـ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة .

ومن ثمة نقبل كذلك صحة الفرضيات الفرعية، وهي مرتبة حسب درجة التأثير، والقائلة بـ

✚ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

✚ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

- أما الفرضية الفرعية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، بلغ المستوى المعنوي للتمكين  $0.052$  و هو أكبر من المستوى المعنوي  $0.05$  إذا التمكين غير دال إحصائيا و بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

- كما بينت نتائج الدراسة تأثير إيجابي للمتغيرات الخاصة بالمتغير الفرعي المستقل الصحة على الولاء التنظيمي ، وهي جميعها دالة إحصائيا ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بلغت قيمة التدريب  $b3 = 0.548$  و حيث أن أكثر الأبعاد تأثيرا هو الأمن المهني حيث بلغت قيمة  $B3.1 = 0.492$  ، يليه الصحة المهنية بقيمة  $b3.2 = 0.473$  ، وفي المرتبة الأخيرة السلامة المهنية  $B3.3 = 0.423$  ، وكلها تؤثر تأثير إيجابي معنوي عند مستوى معنوية (  $0.000$  ) ومن ثمة نقبل صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ، والقائلة بـ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة و السلامة المهنية و صناعة الولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة.

.ومن ثمة نقبل كذلك صحة الفرضيات الفرعية، وهي مرتبة حسب درجة التأثير، والقائلة بـ:

✚ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن المهني و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

✚ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة المهنية و صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

## خاتمة عامة

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلامة المهنية وصناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

### الفرضية الرئيسية الرابعة :

- أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الرابعة القائلة ب " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستثمار في رأس المال البشري على الولاء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة - تلمسان ، بلعباس - حيث تشير قيمة المعلمة  $B1 = 0.291$  إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين التابع والمستقل ودرجة التأثير بينهما، وهذا يعني أن مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة - تلمسان ، بلعباس - يزداد بزيادة الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده. ومن ثمة نقبل صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ،

### الفرضية الرئيسية الخامسة :

- لقد أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة - تلمسان ، بلعباس - تبعا للجنس، السن، الخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي .  
- بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة - تلمسان ، بلعباس - تبعا للمستوى الإداري .

### رابعا : التوصيات.

- أن المؤسسات الاقتصادية الوطنية تولي أهمية بالغة للاستثمار في رأس المال البشري إلا أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، حيث بإمكانها توفير آليات أكثر كفاءة لاستقطاب أفضل الكفاءات الجزائرية، وتدريبها وتنميتها، كميّار لضمان بقائها واستمراريتها .
- الاهتمام بإدارة رأس المال البشري وتوفير مناخ و ثقافة تنظيمية تشجع على طرح الأفكار وإدارتها، وتحويل معارفها الضمنية والصريحة لتشكيل منتجات ابتكارية عالية التميز.
- توفير بيئة عمل محفزة تشجع على تنمية وزيادة أصول رأس المال البشري
- على المؤسسات الاقتصادية الوطنية العمل على تقبل ومواكبة التغيير الذي تفرضه البيئة الاقتصادية المعاصرة، وذلك بتبني الاستثمار في رأس المال البشري كإستراتيجية تقود إلى النجاح ووضع نماذج لقياسه سنويا. ، وتوفير البنى التحتية التكنولوجية في مختلف وظائفها وأقسامها ومستوياتها، لتطوير برامج متميزة لتنمية رأس المال البشري.
- ينبغي على المؤسسات التعامل مع رأس المال البشري بأبعاده ( التعليم ، التدريب ، الصحة) كمورد إستراتيجي .
- ضرورة تطوير برامج متميزة لتنمية رأس المال البشري، تأخذ باعتبارها المدخل الحديقي في تطوير بني تلك البرامج.

## خاتمة عامة

- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الوطنية توفير الشروط الضرورية لضمان نجاحها، ومن بينها زيادة الاهتمام بالموارد البشري من خلال الاعتماد على أساليب الاستثمار في رأس المال البشري من ( التعليم ، التدريب ، الصحة) أي على مسؤولي هذه المؤسسات إدراك واستيعاب العلاقة الإرتباطية والتأثيرية ما بين الاستثمار في الكفاءات التي تحوزها المؤسسة و صناعة الولاء التنظيمي .
- على مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الوطنية ضمان تسيير فعال لمواردها البشرية ، بداية من استقطاب الأفراد العاملين إلى غاية مرحلة الحفاظ ، وتنمية وتطوير هذه الموارد البشرية .
- ينبغي زيادة اهتمام المؤسسات بعقد الدورات الحوسبية لتنمية كفاءات الموظفين ، والاستجابة لمتطلباتهم و كسب الرضا الوظيفي من طرف الكفاءات التي تمتلكها وذلك من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري و بالتالي المساهمة في صناعة الولاء التنظيمي .
- زيادة وعي مسؤولي هذه المؤسسات بأهمية التعليم و التعلم التنظيمي في الاستثمار في رأس المال البشري ، والعمل على تنمية معارفهم ومهاراتهم الحالية والمستقبلية ، كما على مسؤولي هذه المؤسسات العمل على خلق جو من الثقة، والتعاون بين الأفراد مما يسمح لهم بتقاسم وتشارك الخبرات والمعارف.

### خامسا: آفاق البحث

لقد تم التعمق في فهم متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، بشكل يمكن الباحثة من اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية، والتي يمكن أن نوردتها فيما يلي:

- دور الثقافة التنظيمية في صناعة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- دور الاستثمار التدريبي في صناعة الولاء المستمر.
- التدقيق الاجتماعي و دوره في تحقيق الولاء التنظيمي
- المسؤولية الاجتماعية و إسهامها في صناعة الولاء التنظيمي .
- أهمية الاستثمار التعليمي في تحقيق الرضا الوظيفي .
- اثر التعلم التنظيمي على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
- دور ادارة المعرفة في تنمية راس المال البشري من اجل تحقيق التنمية المستدامة .



# قائمة المصادر والمراجع

# قائمة المصادر و المراجع

أولا : المصادر و المراجع باللغة العربية

## 1- كـب

1. ابراهيم بن محمد عسيري، عبد الله بن يحيى الحيا، التعلم الالكتروني (المفهوم و التطبيق)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، 2011.
2. ابن العارية حسين ، اشكالية الواقع و رؤى المستقبل ،مركز دراسات الوحدة العربية، الجزائر، 2013.
3. أبو بكر مصطفى محمود ، مدخل التحقيق، إدارة الموارد البشرية الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، لإسكندرية 2004 .
4. احمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عرفيات ،، اسماء رشاد صالح، ناصر محمد سعود، قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، 2016 .
5. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2011.
7. احمد سيد مصطفى ادارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية معاصرة ،دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الاولى، 2006
8. احمد صالح تركي القرشي ي ، علم اقتصاد التنمية ، دار إثراء ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2010
9. أحمد محمد سعيد شيايب، عنان محمد أحمد حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1،
10. أسامة أحمد محمد الفيل ، الإستثمار في الموارد البشرية ، دراسة إقتصادية إسلامية ،دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، 2014
11. اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ،دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2013.
12. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الطبعة الاولى ، 2014.
13. ايوب احمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف ، عبد الحليم مناعالعدوان ، السلوك البشري المعاصر في منظمات الاعمال-المفاهيم و المحددات - ، ط 01 ، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2017
14. بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي، التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية المكتب العربي للمعارف، الطبعة 01، القاهرة 2017،
15. براء رجب تركي ،نظام الحوافز الادارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الافراد ،دار اليازة للنشر و التوزيع ، الطبعة 01 ، عمان ، 2015
16. براء رجب تركي ،نظام الحوافز الادارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الافراد ،دار اليازة للنشر و التوزيع ، الطبعة 01 ، عمان ، 2015.
17. براء رجب تركي ،نظام الحوافز الادارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الافراد ، دار اليازة للنشر و التوزيع ، الطبعة 01 ، عمان ، 2015.
18. براهيم و همامي، ناجي لتييم وآخرون ، - قضايا سوسيو تنظيمية ، البدر الساطع للطباعة والنشر، سطيف، ط 1 ، 2013 .
19. حاتم بن صالح ابو الجدائل، راس المال البشري ادارته و قياسه و استثماره، مركز الخبرات المهنية للادارة-بميك، القاهرة، 2012.
20. حاتم بن صالح ابو الجدائل، راس المال البشري ادارته و قياسه و استثماره، مركز الخبرات المهنية للادارة-بميك، القاهرة، 2012.
21. حاتم بن صالح ابو الجدائل، راس المال البشري ادارته و قياسه و استثماره، مركز الخبرات المهنية للادارة-بميك، القاهرة، 2012 .
22. حامد هاشم محمد الراشدي، ادارة راس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، الطبعة الاولى، مكة المكرمة، 2017
23. حذيفة مازن عبد المجيد ، مزهر شعبان العاني، التعليم الالكتروني التفاعلي ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان، الطبعة الاولى ، 2015.
24. حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية مصر ،الدار الجامعية ، 2002 .
25. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر، طبعة 1 ، القاهرة، ، 2009.

## قائمة المصادر و المراجع

26. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2010..
27. خالد سليمان الرواشدة، صنع القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
28. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ادارة النزاعات و الصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى ، 2012
29. خطاب ، محمد تامر ، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss.v25 ، دار الكتاب العلمي ، المنصورة ، مصر ، 2018 ص 39<sup>1</sup> ابراهيم الحكيم ، SPSS المرشح في تحليل البيانات ، دار الشعاع للنشر و التوزيع ، سورية ، 2004، ص 83 .
30. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 108
31. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، طبع - نشر - توزيع الدار الجامعية 2001 .
32. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
33. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
34. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2011.
35. الرواشدة، خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007.
36. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014.
37. سهير ابراهيم الشوملي، الاستثمار في القوى العاملة ، دار الاعصار العلمي ، الطبعة الاولى ، 2017.
38. سهيلة محمد عباس، حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2000
39. صديق محمد عفيفي، احمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي مكتبة عين الشمس، الطبعة العاشرة، 2003.
40. صلاح صالح معمار، التدريب الاسس و المبادئ، الطبعة الاولى، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، 2010،
41. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2021.
42. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الدار الاكاديمية للعلوم، 2013،
43. عاكف لطفي خصاونة ، ادارة والابتكار في منظمات الأعمال الإبداع، دار الحامد بالنشر و التوزيع ، عمان، ط 01 ، 2011
44. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2019
45. عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999.
46. عبد الباري أبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008.
47. عبد الكريم احمد جميل ،تدريب و تنمية الموارد البشرية، الجنادرية ، الطبعة الاولى، 2016 .
48. عبد الله حسن مسلم ،ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2015.
49. عبد الوهاب حفيان ، الموارد البشرية في ظل اقتصاديات المعرفة ، دار الايام، الطبعة الاولى ، 2020،
50. عشوش بشير، سماعيلين بوعمامة، الولاء التنظيمي و علاقته بحوادث العمل، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، العدد 4 ، 2017..
51. عطية حسين افندي ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
52. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة ، 2000.
53. كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، لبنان ، دار الكتب العلمية ، 1996.
54. لحبيب بلية بن محمود ، وظيفة التكوين و التدريب في ادارة الموارد البشرية - الادارة العمومية في الجزائر-، دار الراية، الطبعة الاولى، 2018.
55. ماجد محمد الحيايط، اساليب البحث العلمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ص 170 ، 2010.

## قائمة المصادر و المراجع

56. مجدي عبد الله شراره، السلامة و الصحة المهنية و تامين بيئة العمل ، الطبعة الرابعة، 2018.
57. محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة-مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، .، 2009
58. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2016.
59. محمد بن دليم القحطاني ، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر ، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، 2015،
60. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر ، 2004
61. محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية-القاهرة- دار الجامعة للطباعة والنشر 1987.
62. محمد صادق اسماعيل، تخطيط التدريب و دوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة و الخاصة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، القنتهرة، مصر، 2014.
63. محمد عدنان النجار ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ،دمشق ، سوريا ، بدون دار نشر ، 1993
64. محمد موسى احمد ، ادارة الافراد (الموارد البشرية HR ) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية ، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2014
65. محمود صديق عبد الواحد ، الولاء التنظيمي في القرن الواحد و العشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم و الايمان ، الطبعة 1، 2015.
66. مراد ممدوح كامل السيد، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر ،.، 2016
67. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية – الجامعة الأردنية 2004
68. مصطفى يوسف الكاكي، ادارة الموارد البشرية –من منظور اداري – تنموي-تكنولوجي-عولمي-، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الاولى، عمان، 2014.
69. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير ، ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات ، الطبعة الاولى، مصر، 2013،
70. مقدس كامل عودة، دور و اثار التدريب في زيادة انتاجية القوى العاملة ،مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الاولى، 2016،
71. منال طلعت محمود أساسيات في علم الإدارة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003 .
72. منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2015
73. منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، 2013.
74. نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، التوزيع، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، ظ 1 ، 2013 .
75. نجم عبود نجم ،ادارة اللاملموسات ادارة ما لا يقاس ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمانة 2010
76. هشام مصطفى الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008
77. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، 2008.

## 2- مقالات علمية

1. أبا زيد، رياض، "تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت، المجلد 15، العدد 1، 2008.
2. احمد محمد حمد ، الاغتراب الوظيفي ، المجلة العربية ، العدد 324، السعودية، 2004.

## قائمة المصادر و المراجع

3. أحمد أنور بدر، هل يمكن أن تتحول الأفكار إلى رأس مال، دراسة في مداخل ومكونات ومنظورات وأدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، المجموعة 16، العدد 2، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2010.
4. احمد عبد الكريم غانم عبد الحليم، تأثير استراتيجيات ادارة المواهب فب تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، المجلد 17، العدد 01، 2019.
5. الاحمدي ، طلاب بن عايد، الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، المجلد 24، العدد 01 ، 2004
6. إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خبضر، بسكرة، العدد ، 10 ، 2006
7. اميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 02، العدد 31، 2014 .
8. بكارى مختار ، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر ، مجلةمجلة التنظيم والعمل المجلد ،8العدد 2، 2019.
9. بلحاجي امينة ، التكوين و التدريب كمدخل لبناء راس المال البشري،مجلة التنمية البشرية،العدد 11 ، 2019.
10. بلطرش حياة، جميل احمد، ابعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسات الاقتصادية،مجلة الاقتصاد الجديد،المجلد 10،العدد 3 2019.
11. بلعابد فايزة، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الخامس، العدد 01، 2019.
12. بن خديجة منصف ،راس المال البشري واقعة للاداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق اهراس (مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية العدد 10 ، 2013.
13. بن عبد العزيز فطيمة، حضراوي ساسية، تميز راس المال الفكري من اجل التنمية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية،الجزائر،المجلد 01 العدد 01، 2010 .
14. بن عبد العزيز فطيمة،ربما عيسى الغيثان، تكنولوجيا التكوين و التعليم لتمييز راس المال البشري في منظمات الاعمال،مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية،المجلد 06، العدد 03، 2017.
15. بوعوبنة سليمة، 11أكنزة عائشة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 01، 2019.
16. ترمول محمد لطفى ، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 01، العدد 12، 2020
17. ترمول محمد لطفى ، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 01، العدد 12، 2020.
18. تقرير التنمية البشرية،الصادر عن برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2010
19. جودة، إيمان، والباقي، رندة ، "العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد، 14العدد: 3 ، 2008.
20. الحراحشة، محمد والحريشا، ملوح، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 2 ) ،العدد 27. 2012 .
21. حمياني صبرينة ،بن احمد لخضر ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة خزينة ولاية الخلفة، مجلة العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجاري، المجلد 12، العدد 1 ، 2019 .

## قائمة المصادر و المراجع

22. خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 11، 2018
23. خيري اسماء، فجة رضا، قراءة سوسيو تنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 9، العدد 25، 2019
24. خيضر بسكرة، المجلة الاردنية في إدارة أعمال، المجلد 11، العدد 1، 2015
25. راشد شيب العجمي، الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص في دولة الكويت ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 13، العدد 1، 2008.
26. رشيد، مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 01، 2004.
27. رياض ضياء عزيز، المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميان، كلية الإدارة و الإقتصاد \_ جامعة ميسان \_ مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2013.
28. سعاد عبود، قياس رأس المال البشري - قياس ما لا يمكن قياسه -، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، 2019.
29. الشواورة، فيصل وآخرون، أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي - بالتطبيق على شركة الكهرباء الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 2، (العدد 28)، 2013.
30. صفوان أمين سقاف وأحمد إبراهيم أبو السن. أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي \_ حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعات شركات هائل سعيد أنعم وشركاه نموذجًا. \_ مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015
31. الصمداني، محمد علي عوض، معوقات ادارة راس المال الفكري بمدارس التعليم العالي بمحافظة الليث من وجهة نظر قادتها، مجلة القراءة و المعرفة، مصر، المجلد (1)، العدد (44)، 2016.
32. طاهر علي الطاهر، انس الطيب الحسين رابع، الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دلنا العلوم و التكنولوجيا، العدد 02، 2015 .
33. عبد الرازق، احمد حسين، العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي و المجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 15، الجزء الاول، 2004.
34. عبد الغني بن دريدي، الاستثمار في راس المال البشري و دوره في تطوير اداء العاملين بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة سطيف 02 -، المجلة الاردنية للمكتبات و المعلومات، المجلد 50، العدد 1، 2015.
35. عبدالرزاق سلبي، فتوز زروخي، بحتة شيخ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 05، العدد 01، 2019 .
36. علي الفضل، الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة ينابيع: طروحات عامة، العدد 26، 2008.
37. العمري محمد بن سعيد، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 39، 2016 .
38. العزني، سعد و نعمة، نغم حسين، أثر راس المال الفكري في اداء المنظمة دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (8)، العدد (28)، 2001.
39. فوزية برسولي، مفيدة يحيوي، تمكين الراسمال بشري كخيار استراتيجي لتنمية الابداع و صناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 18، 2017.
40. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وادارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة الفلسفة للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2008.

## قائمة المصادر و المراجع

41. لعريقي, منصورالثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ), (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد 5, العدد 2 ، 2009.
42. محمد تركي عبد العباس ، حيدر خضير جوان، نماذج تحليل السلوك و تأثيرها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية في معمل سمنت كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 2 ، 2016.
43. محمد عزوز ، دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية، مجلة الخبر، العدد 01، 2013.
44. مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، ابو ظبي، 2004.
45. مروان صباح حسن ، الولاء التنظيمي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 36 ، 2017
46. معتز سلمان عبد الرزاق، بلال جاسم صالح، القيادة التحويلية و دورها في تعزيز الرضا الوظيفي ،مجلة الدناير ،العدد الأول،2017
47. منصور عبد القادر محمد منصور، اثر العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الاداريين (حالة جامعة الاقصى غزة)، رؤى اقتصادية ،العدد 6 ، 2014 .
48. مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياتي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها باداء المؤسسة، دراسة حالة في مستوى أردني، المحلة العربية للإدارة، مجلد 27، العدد ، 1عمان، 2007.
49. ناجي عبد الستار محمود، مروان عمر جار، دور استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين في جامعة كركوك، المجلد 10، العدد 48 ، 2019.
50. وميض عبد الزهرة خضير ، ألروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية للعاملين في شركة الحفر العراقية ، مجلة الاقتصادي الخليجي، البصرة، العدد 27، 2016.
51. يعرب عدنان السعيد، قياس أجابة راس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 23 ، العدد 100 ، 2017.
52. يوسف عبد عطية بحر، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للابحاث و الدراسات ، العدد 05 ، 2013.
53. يوسف يعقوب شحادة، الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية المجلد 04، العدد 15، 2022.

### 3 أطروحات دكتوراه

1. السويطي مرشد اسماعيل شبلي ، اثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، اطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الادارة العامة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، الخرطوم، 2016،
2. إباد فتحي العالول ، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2016
3. حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2018.
4. ربيحة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في راس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 .

## قائمة المصادر و المراجع

5. الشاهين، نداء صالح مهدي، تصميم نموذج متعدد الاهداف لتقييم اهداف ادارة الصحة و السلامة المهنية على وفق المواصفة ،دراسة حالة في شركة العامة لمصافي الوسط في الدورة، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، كلية الادارة و الاقتصاد، قسم ادارة العمال، 2007.
6. طاري عبد القادر ،الاستثمار في راس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة الكوابل بن ذهبية بماسرى، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ،جامعة مستغام، 2019.
7. عابدي محمد السعيد، الابتكار و استراتيجيات الاستثمار في راس المال البشري -حالة المؤسسات الجزائرية-، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه غلوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، جامعة باجي مختار عنابة.
8. عباس منير خالد ، اثر انماط القيادة الادارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سورية،رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، 2008.
9. عمر محمد دزه ، استراتيجيات التعلّم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب كلية الاقتصاد، 2011.
10. عمر محمد دزه ، استراتيجيات التعلّم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب كلية الاقتصاد، 2011.
11. معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية و اثرها على الولاء التنظيمي ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق ، 2014.
12. هند مدفوني، الاستثمار في راس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية- اطروحة دكتوراه ، علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي ، الجزائر، 2019.

### 4 -ملتقيات

1. صالح، رضا ابراهيم ، " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، "بحث مقدم الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، معهد الادارة العامة. 2009
2. عدنان سالم قاسم وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-21 أبريل، 2013
3. العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية " دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25-23 فرييل أ، 2013.
4. عوادي ، ميادة، ادارة التغيير القائم على راس المال الفكري، المؤتمر الدولي العلمي حول ادارة التغيير في عالم متغير -مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح ن الاردن، عمان ، 1-21
5. فريد خميلي ، سارة بن عيدة، أثر الاستثمار في الرأس المال البشري على الإبداع المؤسساتي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة مداخله ضمن اليوم الوطني الخامس حول الاستثمار في ال أ رعمال البشري وتنمية القدرات الإبداعية مراحل نظرية وتطبيقية، كلية العلم ،BATICIM، الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2 ديسمبر 2014 .
6. فريد كورتل وآخرون، رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-21 أبريل 2013

## قائمة المصادر و المراجع

7. محمد زبير، شوقي حدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف
8. نادية عديلة، عادل بوجمان، أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة - المجلد 03 - العدد 01.

### 5 - مواقع الكترونية

1. أحمد ماهر، استقطاب الموارد البشرية، مجموعة مهارات النجاح للتنمية البشرية، 2011، على الموقع، [sct.com/ReadArticle.aspx](http://sct.com/ReadArticle.aspx)
2. نسرين نصر الدين محمد فهمي، 2019، الاستثمار البشري وتخطيط القو بالعاملة، على الموقع : <http://kenanaonline.com/users/verjenia/posts/247853>
3. عادل مبروك محمد، ادارة الموارد البشرية - تقييم اتجاهات الادارة العليا نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري،. 2020/12/14 عبر الموقع [www.Kotobarabia.com](http://www.Kotobarabia.com)
4. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003 ص 287 عبر الانترنت يوم 2020/12/14 عبر الموقع [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)

ثانيا : المصادر و المراجع باللغة الأجنبية.

### 1- Books

1. Benjamin Chaminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, AFNOR, La 3 e édition, 2010
2. Dehoux Danielle, Grafmeyer Yves, progrès technique et changement social, Hatier, Paris, 1982.
3. Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition organisation, Paris, 2000/2001
4. Jean-Marc Gey, Le management de la santé et de la sécurité au travail - Maitriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001, AFNOR, 2e édition, 2009.
5. Jean-Marie Peretti, ressources humaines, Magnard-Vuibert, 14 e édition, 2013..
6. Jutta Heckhausen · Heinz Heckhausen, Motivation and Action, Third Edition, Springer International Publishing, 2018.
7. Michael Armstrong, Human Resource management practice, Kogan Page, 11th edition, London and Philadelphia, 2009
8. Nick Bontis, and al, Intellectual capital and business performance in Malaysian industries, Journal of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada, 2000
9. Stewart T.A, Intellectual Capital: the new wealth of organization, New York Doubleday Currency, , 1999.

### 2- Articles

1. Agarwala, T, Innovative Human Resource Practices And Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *International Journal Of Human Resource Management*, 14(2), 2003.
2. AKPARORUE, O. Samson, OMOTAYO, Olalekan Abdul-Rasaq and AJALA, A. Anthony, Occupational Health And Safety Practices And Public Sector Commitment of Lagos State Health Service Commission [LSHSC], Lagos State, Nigeria *International Journal of Development and Management Review (INJODEMAR)* Vol. 16, No. 1 June, 2021.

## قائمة المصادر و المراجع

3. Alzbeta Kucharcikova, Martin Miciak, and Milos Hitka, Evaluating the Effectiveness of Investment in human capital in E-business Enterprise in the context of Sustainability, sustainability.. 2018
4. Alzbeta Kucharcikova, Martin Miciak, And Milos Hitka, Evaluating The Effectiveness Of Investment In Human Capital In E-Business Enterprise In The Context Of Sustainability, Sustainability, 2018
5. Anam Iqbal, Muhammad Sajid Tufail, Rab Nawaz Lodhi, EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PAKISTANI ORGANIZATIONS, Global Journal Of Human Resource Management, Vol.3, No.1, 2015.
6. Anoop Singh<sup>1</sup>, Pardeep Bawa<sup>2</sup>, Deepak Pandey<sup>3</sup> and Rajesh Poonia<sup>4</sup>, Effect of Value Congruence on Employee Loyalty: A Research Paper, International Journal of Applied Business and Economic Research, Volume 15 • Number 22 • 2017.
7. Argyris Chirs & shon donald, Organizational learning a theory of Actions perspective, Addison-Wesley Pub, États-Unis, 1978
8. Ashish Malik, Strategic Human Resource Management and Employment Relations, , Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2018.
9. Baloyi , Impact Of Investment In Human Capital For Sustainable Income Generating Projects : Poverty Alleviation \_ A social Work Perspective, . *Gender And Behaviour*, 2019.
10. Barron, P. Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 2008, 730-742.
11. Becker, G. S. Nobel lecture: The economic way of looking at behaviour. *of Political . The Journal Economy*, 101(3), 1993 , 385-409
12. Becker, James, "The Important Of Individual Performance From The Perspective Of Group And Organizational Performance Effectiveness", Small Group Research, Vol. 32, 2001
13. BEN, K. & PFANN, G.A., June. The Role of Specific and General Human Capital after Displacement. *Education Economics*, 13(2), 2005 .
14. Benjamin B. Dunford & al, Human Resources and the Resource-Based View of the Firm, Journal of Management, 27, 2001.
15. Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal Studies*, 20(1), 1999, 1-23
16. David, P., & Lopez, J. Knowledge, capabilities and human capital formation in economic growth. (Treasury Working Paper No. 01). 2001 . Retrieved from <http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/wp/2001/01-13/twp01-13.pdf>
17. DiPietro, R. B. Return on investment in managerial training: Does the Method Matter? *Journal of Foodservice Business Research*, 7(4), 2004, 79-96
18. Economy, 1962, P49. <http://ses.ens-lyon.fr/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain--68304.kjsp> 05/09/2022
19. Elita Jermolajeva, Daina Znotina, Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia, Daugavpils University Presses, Latvia, 2010.
20. Elwardi Dhaoui, Human Capital Investment through Education and Training: an Overview, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol. 2 Issue.5, Sri Lanka, 2013.
21. Emmanuel , Ajisafe & Oluwayemisi , Abosede Influence of Human Capital Management on Organizational Performance , Journal of Resources Development and Management Vol.14, 2015.
22. Florentina Xhelili Krasniqi, The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, Issue.4, UK, August 2016.
23. George Tovstiga and Ekaterina Tulugurova, Intellectual Capital practices and performance in Russian enterprises, journal of Intellectual Capital, volume 8, N04, Emerald, 2007
24. Goldin, C, Human Capital. In Diebolt C , Hauptert M . (Eds), Handbook Of Cliometrics, Berlin And Germany Springer, 2016.
25. Hassen, MT, Nohria, N & Tierney, T, What is your strategy for managing knowledge ? Harvard Business Review, vol. 77, no. 2, 1999.
26. hidayati t., lestari d., maria s., zainurossalamia s. \*, effect of employee loyalty and commitment on organizational performance with considering role of work stress, polish journal of management studie, vol. 20 no. 2, 2019

## قائمة المصادر و المراجع

27. Kaharuddina & Hasan , Zainudin& Mokhtar, MahaniBinti Human Capital and Educational Finance: A Review of Literature , International journal of Science Commerce and Humanities Vol 1 No 1,2013..
28. Kailiryn Newcomer, Deborah Trent, Brent Bushey, Charlene Johnson, Mike Davis, and Mr. Alien Crniak: A Strategic Framework for Implementation of Human Capital Management in the Federal Government. Section One: What Is Human Capital Reform, and Why Now? Explain. October 2006.
29. King, W. R. Strategies for creating a learning organization. *Information Systems Management*, 18(1), 2001,1-9
30. King, William ,Knowledge Management and Organizational Learning , University of Pittsburgh , Springer Science+ Business Media , LLC,2009
31. Larson, L., "Internal Auditors And Job Stress", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, Issue. 9, 2004..
32. Lashley, C. The right answers to the wrong questions? Observations on skill development and training in the United Kingdom's hospitality sector. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 2009, 340-352
33. Luki Setiawan Suardi , Pauline Laya Agustin , Renando Meiko , Anita Maharani, exploring employee engagement can occupational health safety moderates employee loyalty?, *turkish journal of physiotherapy and rehabilitation*; 32(3),2021.
34. M. Lawrence and F. Murray, human capital and substance use: a lifespan perspective, Nova Science Publishers, Inc,2018.
35. Magoshi Emiko & Chang, Eunmi, "Diversity Management And The Effects On Employees' Organizational Commitment: Evidence From Japan And Korea", *Journal Of World Business*, No. 11, 2008.
36. Maran Marimuthu ,Lawrence Arokiasamy,Maimunah Ismail,Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics *Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal Of International Social Research 2 ( 8 ),2009*
37. Marr,B,Impacting futur value :How to manage your intellectual capital. Management accounting guideline(MAG) jointly published by CMA,AICPA, and CIMA,2008,
38. Nadeak B., Naibaho L ,motivation and hrm factors relation to the employee loyalty, Vol.22 No.2 , ; 2020
39. Ogaard, T., Marnburg, E., And Larsen, S., "Perceptions Of Organizational Structure In The Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance", *Tourism Management*, No. 29, 2008 .
40. Olaniyan, D.A., & Okemakinde, T. Human capital theory: Implications for educational development. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 5(5), 2008 ,479-483
41. Omotayo, Funmilola Olubunmi, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal) Paper 1238,2015.
42. R. Petty, J. Guthrie, intellectual literature review measurement, reporting and management, Vol N°2, *journal of intellectual capital*, 2000.
43. Rethinking Education – towards a global common good – UNESCO 2015
44. Richard L. Daft and Dorothy Marcic, Understanding Management, The Thomson Corporation, 5th Edition, USA, 2006, Actifs intellectuels et création de valeur, Rapport de synthèse OCDE. OECD Centre For Educational Research And Innovation, , 2008
45. Rodriguez, N., Pérez, M. And Gutiérrez, J., "Can A Good Organizational Climate Compensate For A Lack Of Top Management Commitment To New Product Development?", *Journal Of Business Research*, Vol. 61, 2008.
46. Rotana Chahtli, Noshaba Batool , Uzma Javed, impact of training and development on employees' perceived performance and productivity pjaee, *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology* 18(14), 2021.
47. Sachin Murali, Aayush Poddar, . A. Seema, Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey , *Journal of Business and Managemet, Volume 19, Issue 8,2017, 62-74*
48. Shweta Rajput, Mayank Singhal, Mr. Shivkant Tiwari, Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians, *Asian J. Management*; 7(2): , 2016
49. Sree, N. B., & Satyavathi. Employee Job Satisfaction. *International Journal Of Engineering And Management Research*,2017.
50. The organization for economic Co-operation and devlopment(OECD), Measuring and reporting intellectual capital,Experience,Isseus and prospect program Nates & Background to technical Meeting and policy and stratrgy form,Paris,1999

## قائمة المصادر و المراجع

51. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), knowledge and human-resource management for effective enforcement of competition law, twelfth session, Geneva, 9–11 July 2012.

### 3- Theses

1. Ada Grinberg Arbel, Exploring The Contribution Of Guided Reflection To Organizational Learning Implications To Educational Organizations, Ph.D., North central University, California- États-Unis, 2009.
2. Ferangu Oudet Solveig, organization du travail et developement des competences: construire la professionnalisation, l' harmattan, Paris - France, 2006.
3. G.S. Becker, Investment in human capital :A theoretical analysis, Journal of Political
4. Geneviève Robitaille, Antécédents et effets de la forme d'engagement organisationnel chez l'employé atypique étudiant, Thèse du doctorat en psychologie, Université de SHERBROOKE, 2014
5. Karaniko, Human Capital Investment For Front-Line Non Managerial Employees In The Hospitality Sector In Dubai (U.A.E.), A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the Manchester Metropolitan University for the degree of Doctor of Philosophy, The Manchester Metropolitan University 2015.
6. Lim, Taego, "Relationship Among Organizational Commitment, Learning Organization Culture, And Job Satisfaction In One Korean Private Organization", Ph.D., University Of Adviser, Korea, 2003 .
7. Tanja Cesen, Human Capital in Human Economics, Doctoral dissertation, Faculty of Management, University of Primorska, Slovenia, 2004
8. Windsor, Kimberly, "Correlation Of Nurse Leadership Style To Organizational Commitment Of Foreign-Educated Nurses In U.S. Hospitals", Doctor Of Health Administration, University Of Phoenix, 2009.

### 4- Conferences

1. I.Rouabaha ,A. Bouhneik , The role of quality education in the development of human capital, Contemporary International Scientific Forum for Educational, Social, Human, Administrative and Natural Sciences "Present Vs Future Outlook", Istanbul turkey 30-31 decembre 2019.
2. Mohammad Pasban, Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh A Review of the role of human capital in the organization, 3 rd International Conference on New Challenges in Management and organisation :Organization and Leadership, Dubai, UAE ,2016.

### 5- Websites

1. A.Majchrzak,op.cit
2. A.W.Sherman,op.cit.
3. Angela Baron and Michael Armstrong, Op.cit
4. Daron Acemoglu, David Autor, Op Cite
5. <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/200809//mag-intcapital-eng.pdf>.
6. Philip Stiles and Somboon kulvisaechana, Op.cit.
7. Richard L. Daft and Dorothy Marcic, Op.cit..
8. T Paul Schultz, Op.cit, P 01.
9. Tengiz Verulava, Op Cite, P-P ..
10. The European Public Policy Partnership: Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu voverejnóm sektore. Available online: [http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/eppp/Vzdelavaci\\_modul.pdf](http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/eppp/Vzdelavaci_modul.pdf) (accessed on 4 November 2020).
11. Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, on the site: [www.kushima.org/is/wp-content/uploads/.../Davenport\\_know.pdf](http://www.kushima.org/is/wp-content/uploads/.../Davenport_know.pdf)
12. W.F .Cascio,op.cit.
13. www.mercerhr.com l. anthony watkins.human capital management.221" annual caribbean conference of Accountants St Lucia Consulting June2004.ODYSSEY - [law@odysseyconsultinc.com](mailto:law@odysseyconsultinc.com).2004
14. [www.odysseyconsultinc.com](http://www.odysseyconsultinc.com).

الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01 استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، والموسومة تحت عنوان: الاستثمار في رأس المال البشري و إسهامه في صناعة الولاء التنظيمي للموظفين - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

و نظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية و لكونكم الأقدر من غيركم على الإجابة، نضع بين أيديكم استبانته الاستقصاء الميدانية و التي تندرج ضمن الجزء التطبيقي للرسالة و التي تضم مجموعة من فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال أداء واجباتكم الوظيفية ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وأمانة وموضوعية، مع ضمان السرية الكاملة للمعلومات التي تتكرمون بها. و سيكون لتعاونكم البناء دورا بارزا لتحقيق هدف البحث الحالي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة : بن يحي شهرزاد

المحور الأول :البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسستكم، وذلك بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها من هذا الاستبيان، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة) .

1 - الجنس :  ذكر  أنثى

2 - السن:

من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر

## قائمة الملاحق

### 3 - الوظيفة:

إطار	رئيس الفرع	رئيس مصلحة	رئيس قسم	المدير التقني	المدير

### 4 - المستوى التعليمي:

دراسات عليا	ماستر	مهندس دولة	ليسانس	تقني سامي	بكالوريا

### 5 - الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20

### المحور الثاني : الاستثمار في رأس المال البشري .

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة الاستثمار في رأس المال البشري ، الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) أمام كل عبارة وذلك باختيار إجابة واحدة فقط من الخمس المتاحة بما يعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل عبارة منها والتي تعبر عن وجهه نظرك:

الرقم	العبارات	سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>المحور الثاني : الاستثمار في رأس المال البشري .</b>						
<b>1- بعد التعليم .</b>						
1	هناك إدراك للعاملين بأهمية التعليم الذاتي.					
2	تقدم الحوافز و المكافآت على أساس الخبرات العلمية و المهنية.					
3	تسعى المؤسسة إلى تطوير بكفاءاته والاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة .					
<b>1-1- التعلم</b>						

## قائمة الملاحق

4	تعتمد التعاملات على مستوى المؤسسة على مفهوم الثقة المتبادلة.
5	تساعد المناقشة المتبادلة و الصداقة أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.
6	تمتلك المؤسسة أنظمة تقيس الفرق بين الأداء الفعلي و المتوقع .
7	تحتفظ المؤسسة بأساليب حل المشكلات التي واجهتها مسبقا .
<b>2-1 المعرفة</b>	
8	استخدام العاملين في المؤسسة البيانات و المعلومات المكتسبة عن طريق التعلم
9	استخدام العاملين للتجارب العملية المكتسبة عم طريق الممارسة في المؤسسة
10	قدرة العاملين على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم
<b>3-1 الكفاءات</b>	
11	تضم المؤسسة أفراد ذوي قدرات عقلية متفوقة يسهمون في ابتكار الحلول و تطوير أداؤها.
12	تعمل سياسة المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية و توظيفها في المراكز العليا .
13	تتواجد في المؤسسة نظم معروفة و شفافة يتم على أساسها تقييم الكفاءات .
<b>2- بعد التدريب</b>	
14	البرامج التدريبية المطروحة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين قصد تطوير الأداء بغض النظر عن كفاءتهم ..
15	يساهم التدريب في تقليل ضغوط العمل الواقعة على العاملين و التقليل من الوقت و التكلفة
16	تعتمد المؤسسة على دوران العمل و نتائج تقييم الكفاءات كطرق أساسية لتدريب الكفاءات.
17	توجد مراقبة مستمرة لمدى فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة.
18	يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية .
<b>2-1- التمكين</b>	
19	تعتمد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار على المشاركة الجماعية في إنجاز الأعمال .
20	العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل
21	تتوفر روح التعاون بين المدراء و العمال في المؤسسة لحل المشاكل
22	توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن
<b>2-2- الإبداع</b>	
23	امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها جديدة
24	امتلاك العاملين لأفكار تتصف بكونها متصلة بحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

## قائمة الملاحق

25	قدرة المؤسسة على تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق
<b>2-3- الخبرة</b>	
26	امتلاك العاملين في المؤسسة للمعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة
27	توفر الخبرة الكافية التي تسمح للعاملين في المؤسسة بممارسة عملهم بكفاءة
28	تتلقى تشجيعاً من المؤسسة لزيادة خبراتك و ذلك من خلال تنويع مهامك
<b>3-بعد الصحة .</b>	
<b>1-3- الصحة المهنية.</b>	
29	تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية و بصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض .
30	يتناسب نوع و حجم العمل المسند للعاملين مع معارفهم و قدراتهم الفكرية و الجسدية .
31	تهتم المؤسسة بالاستقصاء و البحث عن مستويات صحة العاملين فيها بشكل مستمر .
32	يخصى العاملون في المؤسسة بالوقت الكافي للراحة .
<b>2-3- الأمن المهني</b>	
33	توفر المؤسسة عوامل الأمن و السلامة في العمل.
34	تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة.
35	لا يفرض العمل في المؤسسة أيًا من أنواع الضغوط أو القلق على العاملين.
36	تقوم المؤسسة بتقييم دوري مدى تطبيق إجراءات الأمن المهني
<b>3-3- السلامة المهنية</b>	
37	توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمال (من تهوية، إضاءة، تكييف و تدفئة )
38	تهتم المؤسسة بتحسين ظروف العمل المادية و المعنوية الملائمة لعاملها.
39	يعرف العاملون في المؤسسة و بشكل واضح مسؤولياتهم و واجباتهم المهنية
40	توفر المؤسسة خطط و برامج للسلامة المهنية و تعمل على متابعتها

### المحور الثالث : الولاء التنظيمي .

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة ب الولاء التنظيمي ، الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) أمام كل عبارة وذلك باختيار إجابة واحدة فقط من الخمس المتاحة بما يعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل عبارة منها والتي تعبر عن وجهه نظرك:

سلم القياس					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>1 -الولاء العاطفي(الشعوري)</b>						

## قائمة الملاحق

				اسعي إلى بذل أكبر جهد ممكن من اجل تحقيق أهداف مؤسستي لشعوري بأنها أهدافي الشخصية و التضحية في سبيل نجاحها .	41
				أشعر بوجود جو اخوي في مؤسستي .	42
				أشعر بارتباط قوي بمؤسستي و افتخر بالانتماء إليها.	43
				أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة .	44
				اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن مؤسستي.	45
				أشعر بالفخر و الاعتزاز عند التحدث عن مؤسستي مع أشخاص من خارجها .	46
<b>2 - الولاء الأخلاقي (المعياري).</b>					
				أشعر بالترام أخلاقي يدفني للتفاني في مؤسستي و الإنجاز فيها	47
				أشعر بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي .	48
				أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفني القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات مؤسستي .	50
				أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان اخر .	51
				أشعر بالواجب و المسؤولية تجاه مؤسستي و العاملين بها.	52
				انا مدين بمقدار كبير جدا لمؤسستي.	53
				لا أشعر بالذنب إذا غادرت مؤسستي في هذه الظروف.	54
<b>3 - الولاء المستمر.</b>					
				أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي بمؤسستي.	55
				وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.	56
				الأجر الذي أتقاضاه بمؤسستي مناسب و يلي احتياجاتي المادية .	56
				لا يمكنني الاستغناء عن عضويتي بمؤسستي لان ذلك سيكلفني فقدان الكثير من المزايا (علاقات العمل مع الزملاء ،مدة الخدمة ،الخبرة،التقاعد.... )	57
				أشعر بأنني لا اكسب الكثير عند نقلي في مؤسستي على المدى البعيد.	58
				الحقوق المعطاة لي و للعمال كافة تؤمن لنا مستقبل و حياة كريمة.	59
				أشعر بالخوف من ترك العمل بمؤسستي لصعوبة الحصول على عمل آخر .	60
				لا أشعر بأن المزايا المقدمة في مؤسستي اكثر من المقدمة في مؤسسات أخرى.	61

### ملاحظاتكم و اقتراحاتكم

.....

.....

.....

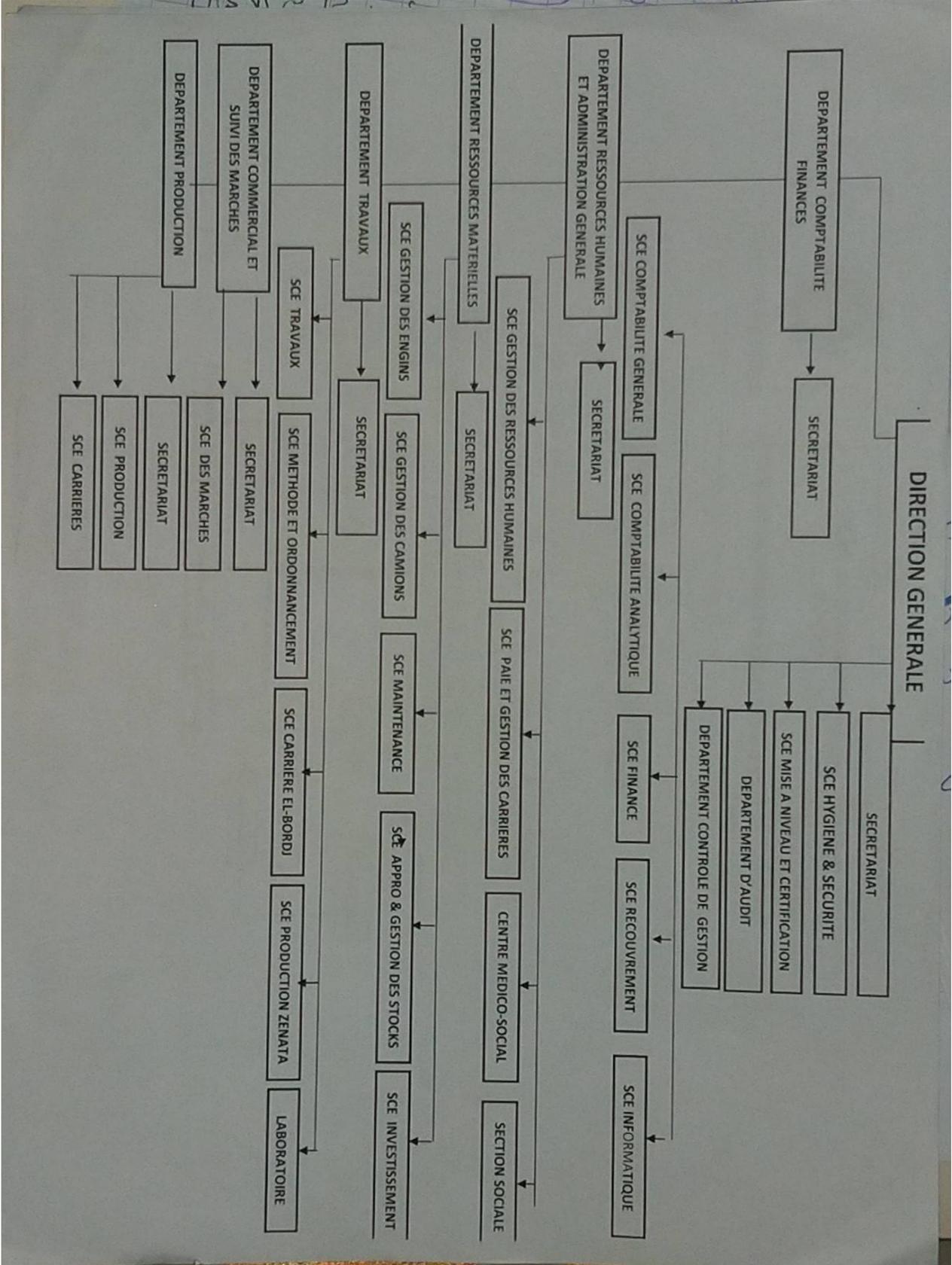
## قائمة الملاحق

الملحق رقم 02 : قائمة محكمي الاستبيان

اسم الأستاذ	الجامعة
موساوي زهية	جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
محمد الخطاب	جامعة عين شمس مصر
فتان الطيب	جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان
بسعيد أسامة نبيل	بلحاج بوشعيب عين تموشنت
بشيشي وليد	جامعة 1945/05/8 قالمة

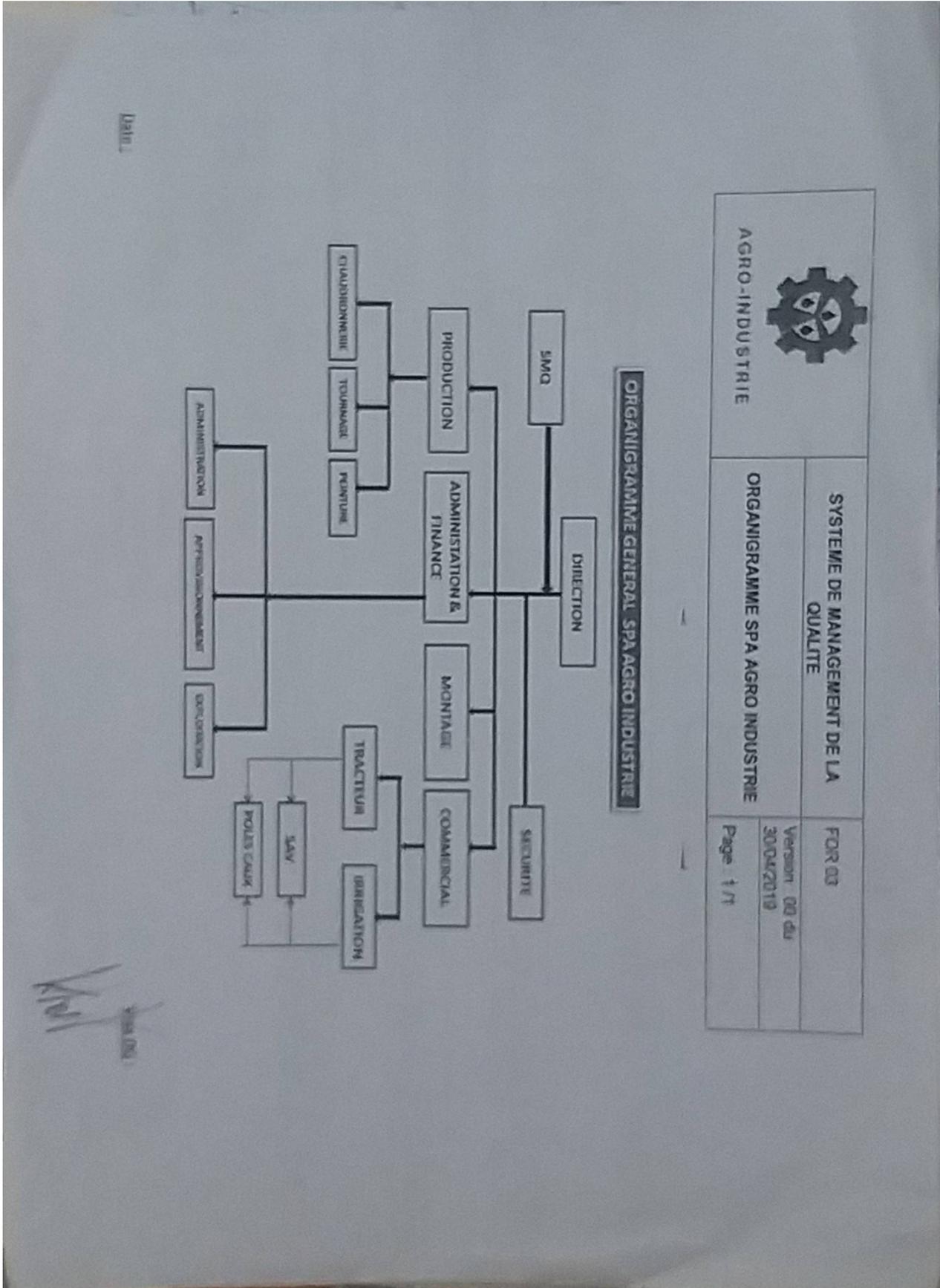
# قائمة الملاحق

الملحق رقم 03 الهيكل التنظيمي لمؤسسة EPE – STAR



# قائمة الملاحق

الملحق رقم 04 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة KHERBOUCHE





## قائمة الملاحق

الملحق رقم : 06 الاحصاء الوصفي للمتغيرات في القطاع العام

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجنس	46	1	2	1,54	,504
السن	46	1	4	2,20	,859
الوظيفة:	46	3	6	5,43	1,047
التعليمي المستوى	46	1	6	3,72	1,259
الوظيفية الخبرة	46	1	5	2,59	1,147
البشري المال راس في الاستثمار	0				
المؤسسة في التعليم	0				
التعليم	0				
. الذاتي التعليم بأهمية للعاملين إدراك هناك	46	1	5	3,46	1,048
الخبرات أساس على المكافآت و الحوافز تقدم المهنية و العلمية	46	1	5	3,35	1,120
لرفع تخصصية تعليمية دورات المؤسسة تقدم المعارف و المهارات.	46	1	5	3,93	1,063
كفاءاتها تطوير إلى المؤسسة تسعى الجديدة الإدارية الأساليب على والاعتماد	46	1	5	3,59	1,045
التعلم	0				
على المؤسسة مستوى على التعاملات تعتمد المتبادلة الثقة مفهوم	46	1	5	3,48	,888
أعضاء الصداقة و المتبادلة المناقشة تساعد خبرات من الاستفادة و التعلم على الفريق المؤسسة في الآخرين	46	1	5	3,72	1,047
الأداء بين الفرق تقيس أنظمة المؤسسة تمتلك المتوقع و الفعلي	46	1	5	3,11	1,016

## قائمة الملاحق

التي المشكلات حل بأساليب المؤسسة تحتفظ مسبقا واجهتها .	46	1	5	3,63	,826
المعرفة	0				
و البيانات المؤسسة في العاملين استخدام التعلم طريق عن المكتسبة المعلومات	46	1	5	3,83	,739
المكتسبة العملية للتجارب العاملين استخدام المؤسسة في الممارسة طريق عم	46	1	5	4,02	,774
أفضل حلول إلى الوصول على العاملين قدرة معرفتهم مجال في تقع التي للمشاكل	46	1	5	3,78	1,052
الكفاءات	0				
متفوقة عقلية قدرات ذوي أفراد المؤسسة تضم أدائها تطوير و الحلول ابتكار في يسهمون	46	1	5	3,52	1,005
الاستعانة على المؤسسة سياسة تعمل المراكز في توظيفها و الداخلية بالكفاءات العليا.	46	1	5	3,33	1,012
يتم شفافة و معروفة نظم المؤسسة في تتواجد الكفاءات تقييم أساسها على	46	1	5	3,26	,953
المؤسسة في التدريب	0				
التدريب	0				
متاحة المؤسسة في المطروحة التدريبية البرامج النظر بغض الأداء تطوير قصد العاملين لجميع كفاءتهم عن	46	1,00	5,00	3,3478	1,15888
الواقعة العمل ضغوط تقليل في التدريب يساهم العاملين على	46	1,00	5,00	3,6739	,96734
نتائج و العمل دوران على المؤسسة تعتمد لتدريب أساسية كطرق الكفاءات تقييم الكفاءات	46	1,00	5,00	3,0870	1,05042
تدريب برامج فاعلية مدى مستمرة مراقبة توجد . المؤسسة في العمل على البشرية الموارد	46	1,00	5,00	3,5000	,86281

## قائمة الملاحق

بين عمل ورشات تنظيم المؤسسة في يتم الموارد لدى المعارف زيادة في لتساهم الوحدات البشرية.	46	1,00	5,00	3,1522	1,05340
التمكين	0				
على القرار اتخاذ عملية في المؤسسة تعتمد . الأعمال انجاز في الجماعية المشاركة	46	1,00	5,00	3,3913	1,02151
رؤية بوضع للعمال يسمح كفريق العمل العمل ظروف لتحسين مشتركة	46	1,00	5,00	3,8696	1,06685
في العمال و المدراء بين التعاون روح تتوفر المشاكل لحل المؤسسة	46	1,00	5,00	3,5652	1,22297
لاستخدام للعمال المناسب الجو المؤسسة توفر ممكن حد أقصى إلى مهاراتهم	46	1,00	5,00	3,3043	1,13274
الابداع	0				
حديثة بكونها تتصف لأفكار العاملين امتلاك	46	1,00	5,00	3,5652	,93457
متصلة بكونها تتصف لأفكار العاملين امتلاك المؤسسة تواجه التي المشكلات محل	46	1,00	5,00	3,7826	,96409
من أفضل منتج تقلص على المؤسسة قدرة السوق في المنافسين منتجات	46	1,00	5,00	3,9565	,89335
الخبرة	0				
الكافية للمعرفة المؤسسة في العاملين امتلاك الأنظمة و بالقوانين	46	1,00	5,00	3,4565	,86169
في للعاملين تسمح التي الكافية الخبرة توفر بكفاءة عملهم بممارسة المؤسسة	46	1,00	5,00	3,7826	,75757
و خبراتك لزيادة المؤسسة من تشجيعا تتلقى مهامك تنوع خلال من ذلك	46	1,00	5,00	3,2609	1,06322
المهنية السلامة و الصحة	0				
المهنية الصحة	0				

## قائمة الملاحق

بصورة و طبية فحوصات بإجراء المؤسسة تقوم من عاملها سلامة من للتأكد مستمرة الامراض.	46	1,00	5,00	3,7826	,98687
للعاملين المسند العمل حجم و نوع يتناسب الاجسدية و الفكرية قدراتهم و معارفهم مع	46	1,00	5,00	3,4565	1,02646
عن البحث و بالاستقصاء المؤسسة تحتم بشكل فيها العاملين صحة مستويات مستمر.	46	1,00	5,00	3,3043	1,05134
الكافي بالوقت المؤسسة في العاملون يحضى للراحة.	46	1,00	5,00	3,3043	1,05134
المهني الامن	0				
في السلامة و الأمن عوامل المؤسسة توفر العمل .	46	1,00	5,00	3,8696	,95705
والمصنقات الدعاية وسائل المؤسسة تتبع الآمنة غير الأعمال لخفض	46	1,00	5,00	3,6087	1,02151
أنواع من أيا المؤسسة في العمل يفرض لا . العاملين على القلق أو الضغوط	46	1,00	5,00	3,0000	1,15470
تطبيق لمدى دوري بتقييم المؤسسة تقوم المهني الأمن إجراءات	46	1,00	5,00	3,5000	,91287
المهنية السلامة	0				
من) للعمال الملائمة الظروف المؤسسة توفر ( تدفئة و تكييف ،إضاءة، تهوية	46	1,00	5,00	3,8043	1,02458
و المادية العمل ظروف بتحسين المؤسسة تحتم . لعاملها الملائمة المعنوية	46	1,00	5,00	3,5435	1,08948
واضح بشكل و المؤسسة في العاملين يعرف المهنية واجباتهم و مسؤولياتهم	46	1,00	5,00	3,7826	1,07317
و المهنية للسلامة برامج و خطط المؤسسة توفر متابعتها على تعمل	46	1,00	5,00	3,6304	,97431
التنظيمي الولاء	0				
العاطفي الولاء	0				

## قائمة الملاحق

احل من ممكن جهد اكبر بذل إلى اسعي أهدائي بأها لشعوري مؤسستي أهداف تحقيق نجاحها سبيل في التضحية و الشخصية	46	1,00	5,00	3,7609	,82151
مؤسستي في اخوي جو بوجود أشعر	46	1,00	5,00	3,7391	,88027
بالانتماء افتخر و بمؤسستي قوي بارتباط أشعر إليها.	46	1,00	5,00	3,8913	,87504
حياتي من تبقى ما قضاء في بالرغبة أشعر المؤسسة هذه في المهنية	46	1,00	5,00	3,2174	1,17214
الآخرين لدى السلبية الأفكار بتصحيح اهتم . مؤسستي عن	46	1,00	5,00	3,7609	,82151
عن التحدث عند الاعتزاز و بالفخر أشعر لا خارجها من أشخاص مع مؤسستي	46	1,00	5,00	3,6957	,96309
الاخلاقي الولاء	0				
في للتفاني يدفعني أخلاقي بالتزام أشعر فيها الإنجاز و مؤسستي	46	1,00	5,00	3,7609	,97033
عمل أخرى مؤسسة إلى الانتقال بأن أشعر أخلاقي غير	46	1,00	5,00	2,7391	1,18199
بأعمال القيام يدفعني الاخلاقي بالانتماء أشعر بمؤسستي مسؤوليات وتحمل تطوعية	46	1,00	5,00	3,6739	,89578
مع حتى عملي في الاستمرار بضرورة أشعر اخر مكان في افضل عمل عروض وجود	46	1,00	5,00	2,8913	1,28631
الوفاء و الإخلاص بضرورة أخلاقي التزام لدي . لمؤسستي	46	1,00	44,00	4,8913	5,94130
. لمؤسستي جدا كبير بمقدار مدين انا	46	1,00	5,00	3,8478	,89362
هذه في مؤسستي غادرت اذا بالذنب أشعر لا الظروف.	46	1,00	5,00	3,0000	1,24722
المستمر الولاء	0				
بمؤسستي الوظيفي التطور إلى باستمرار أطلع	46	1,00	5,00	3,8696	,83290

## قائمة الملاحق

استثمارا يمثل الحالي عملي رأس على وجودي . لي بالنسبة جيدا وظيفيا	46	1,00	5,00	3,6522	,97108
و مناسب بمؤسستي أتقاضاه الذي الأجر .المادية احتياجا لي	46	1,00	5,00	2,4130	1,12696
لان بمؤسستي عضويتي عن الاستغناء يمكنني لا المزايا من الكثير فقدان سيكلفني ذلك الخدمة ،مدة الزملاء مع العمل علاقات) (...،الخبرة،التقاعد	46	1,00	5,00	3,2391	1,13890
في بقائي عند الكثير أكسب لا بأني أشعر .البعيد المدى على مؤسستي	46	1,00	5,00	2,9565	1,01009
لنا تؤمن كافة للعمال و لي المعطاة الحقوق . كريمة حياة و مستقبل	46	1,00	5,00	2,6304	1,10270
لصعوبة بمؤسستي العمل ترك من بالخوف أشعر .آخر عمل على الحصول	46	1,00	5,00	3,2609	1,14377
كثر ا مؤسستي في المقدمة المزايا بأن أشعر لا . اخرى مؤسسات في المقدمة من	46	1,00	5,00	2,8913	1,19682
N valide (liste)	0				

الملحق رقم : 07 الاحصاء الوصفي للمتغيرات في القطاع الخاص

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
التعليم	3,6842	,71107	76
التعلم	3,7281	,76187	76
المعرفة	3,5088	,76492	76
الكفاءات	3,4386	,86103	76
التدريب	3,5355	,81722	76
الأتمكنين	3,7610	,72244	76
الأبداع	3,6974	,63986	76
الخبرة	3,5746	,63386	76
المهنية_الصحة	3,5197	,80287	76

## قائمة الملاحق

المهني_الامن	3,6908	,77660	76
المهنية_السلامة	3,7697	,80287	76
التنظيمي_ألواء	.	.	0

الملحق رقم 08 : ثبات الاستبيان

## Echelle : ALL VARIABLE

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	76	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	76	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,959	,974	61

الملحق رقم 09: نتائج الارتباط بالاتحادار للفرضية الاولى

## Régression

### Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التعليم <sup>b</sup>	.	Introduire

## قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,349	1	11,349	25,491	,000 <sup>b</sup>
	de Student	32,947	74	,445		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), التعليم

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,349	,406		3,319	,001					
التعليم	,547	,108	,506	5,049	,000	,506	,506	,506	1,000	1,000

Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعلم <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,001	1	8,001	16,314	,000 <sup>b</sup>

## قائمة الملاحق

de Student	36,295	74	,490		
Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), التعلم

### Coefficients<sup>a</sup>

Variable	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,766	,404		4,374	,000					
التعلم	,429	,106	,425	4,039	,000	,425	,425	,425	1,000	1,000

Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

### Coefficients<sup>a</sup>

Variable	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,766	,404		4,374	,000					
التعلم	,429	,106	,425	4,039	,000	,425	,425	,425	1,000	1,000

Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,553	1	11,553	26,111	,000 <sup>b</sup>
	de Student	32,743	74	,442		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

## قائمة الملاحق

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,564	,360		4,339	,000					
المعرفة	,513	,100	,511	5,110	,000	,511	,511	,511	1,000	1,000

المتغير التابع : التنظيمي\_الولاء

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الكفاءات <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,639	1	10,639	23,391	,000 <sup>b</sup>
	de Student	33,657	74	,455		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءات

### Coefficients<sup>a</sup>

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,860	,320		5,805	,000					

## قائمة الملاحق

الكفاءات	,437	,090	,490	4,836	,000	,490	,490	,490	1,000	1,000
----------	------	------	------	-------	------	------	------	------	-------	-------

المتنظيـمـي الـولاء : المتبـانـيـة

الملحق رقم 10 : نتائج الارتباط بالانحدار للفرضية الثانية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتنظيـمـي الـولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,203	1	13,203	31,423	,000 <sup>b</sup>
	de Student	31,093	74	,420		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : المتنظيـمـي الـولاء

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

### Coefficients<sup>a</sup>

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,549	,332		4,663	,000					
التدريب	,513	,092	,546	5,606	,000	,546	,546	,546	1,000	1,000

المتنظيـمـي الـولاء : المتبـانـيـة

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

## قائمة الملاحق

1	التمكن <sup>b</sup>	Introduire
---	---------------------	------------

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,224	1	2,224	3,912	,052 <sup>b</sup>
	de Student	42,072	74	,569		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), التمكن

### Coefficients<sup>a</sup>

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	2,468	,461		5,348	,000					
التمكن	,238	,121	,224	1,978	,052	,224	,224	,224	1,000	1,000

ble dépendante : التنظيمي\_الولاء

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,180	1	20,180	61,923	,000 <sup>b</sup>
	de Student	24,116	74	,326		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), الأبداع

## قائمة الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Variable	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	,367	,386		,950	,345					
الأبداع	,811	,103	,675	7,869	,000	,675	,675	,675	1,000	1,000

المتغير التابعة : التنظيمي\_الولاء

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الخبرة <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,916	1	17,916	50,258	,000 <sup>b</sup>
	de Student	26,380	74	,356		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), الخبرة

### Coefficients<sup>a</sup>

Variable	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	,608	,395		1,541	,128					
الخبرة	,771	,109	,636	7,089	,000	,636	,636	,636	1,000	1,000

## قائمة الملاحق

المتغير التابعة : التنظيمي\_الولاء

الملحق رقم 11: نتائج الارتباط بالانحدار للفرضية الثالثة

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المهنية_الصحة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,821	1	10,821	23,920	,000 <sup>b</sup>
	de Student	33,476	74	,452		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), المهنية\_الصحة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,699	,349		4,868	,000					
	المهنية_الصحة	,473	,097	,494	4,891	,000	,494	,494	,494	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

## قائمة الملاحق

1	المهني_الامن <sup>b</sup>	.	Introduire
---	---------------------------	---	------------

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,946	1	10,946	24,289	,000 <sup>b</sup>
	de Student	33,350	74	,451		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), المهني\_الامن

### Coefficients<sup>a</sup>

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,549	,376		4,115	,000					
المهني_الامن	,492	,100	,497	4,928	,000	,497	,497	,497	1,000	1,000

Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	المهنية_السلامة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

## قائمة الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,667	1	8,667	18,000	,000 <sup>b</sup>
	de Student	35,630	74	,481		
	Total	44,296	75			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), المهنية\_السلامة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,768	,385		4,599	,000					
	المهنية_السلامة	,423	,100	,442	4,243	,000	,442	,442	,442	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

الملحق رقم 12 : نتائج الارتباط بالانحدار المتعدد للفرضية الرابعة

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الكلية_التعليم, الكلية_التدريب, الامن_السلامة_الصحة المؤسسة_في <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur	Modifier les statistiques
--------	---	--------	---------------	--------	---------------------------

## قائمة الملاحق

				standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,617 <sup>a</sup>	,381	,355	,61703	,381	14,782	3	72	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الكلي\_التدريب, الكلي\_التعليم, المؤسسة\_في\_الامن\_السلامة\_الصحة

b. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
Modèle	,291	,477		,610	,543					
الكلي_التدريب	,565	,204	,409	2,771	,007	,597	,310	,257	,394	2,538
الامن_السلامة_الصحة_المؤسسة_في	,081	,168	,077	,484	,630	,520	,057	,045	,339	2,948
الكلي_التعليم	,197	,164	,182	1,199	,234	,533	,140	,111	,373	2,679

المتغير\_المتبعية : التنظيمي\_الولاء

الملحق رقم: 13 نتائج اختبار T-TEST للفرضية الخامسة

### Test T

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المستمر_الولاء	ذكر	49	3,2755	,75561	,10794
	انثى	27	3,0509	,78848	,15174
الاخلاقي_أولاء	ذكر	49	3,3885	,80785	,11541
	انثى	27	3,0873	,78859	,15176
العاطفي_أولاء	ذكر	49	3,8013	1,06401	,15200

## قائمة الملاحق

انثى	27	3,2804	,89608	,17245
------	----	--------	--------	--------

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المستمر_الولاء	Intergruppes	1,589	3	,530	,890	,451
	Intragruppes	42,859	72	,595		
	Total	44,448	75			
العاطفي_أولاء	Intergruppes	8,185	3	2,728	2,737	,050
	Intragruppes	71,756	72	,997		
	Total	79,941	75			
الاخلاقي_أولاء	Intergruppes	2,829	3	,943	1,468	,230
	Intragruppes	46,245	72	,642		
	Total	49,073	75			

### Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
المستمر	بكالوريا	2	2,5000	1,41421	1,00000	-10,2062	15,2062	1,50	3,50
	سامي تقني	12	3,2604	,45992	,13277	2,9682	3,5526	2,25	4,13
	ليسانس	19	3,1184	1,03454	,23734	2,6198	3,6171	1,00	4,75
	دولة مهندس	16	3,0859	,53758	,13440	2,7995	3,3724	2,00	3,63
	ماستر	24	3,3177	,75360	,15383	2,9995	3,6359	1,50	4,50
	عليا دراسات	3	3,5000	,86603	,50000	1,3487	5,6513	2,50	4,00
	Total	76	3,1957	,76983	,08831	3,0198	3,3716	1,00	4,75
العاطفي	بكالوريا	2	3,2143	1,31320	,92857	-8,5843	15,0129	2,29	4,14
	سامي تقني	12	4,3849	1,69487	,48927	3,3081	5,4618	2,86	9,57

## قائمة الملاحق

ليسانس	19	3,3509	,87668	,20112	2,9283	3,7734	1,00	4,57	
دولة مهندس	16	3,5104	,45509	,11377	3,2679	3,7529	2,71	4,00	
ماستر	24	3,5109	,88323	,18029	3,1380	3,8839	1,83	5,00	
عليا دراسات	3	3,8968	1,07284	,61940	1,2317	6,5619	2,86	5,00	
Total	76	3,6162	1,03241	,11843	3,3803	3,8521	1,00	9,57	
الاخلاقي	بكالوريا	2	2,5000	1,41421	1,00000	-10,2062	15,2062	1,50	3,50
	سامي تقني	12	3,4881	,67529	,19494	3,0590	3,9172	2,25	5,00
	ليسانس	19	3,1626	1,00943	,23158	2,6761	3,6491	1,00	4,75
	دولة مهندس	16	3,1853	,54273	,13568	2,8961	3,4745	2,00	3,71
	ماستر	24	3,3624	,80366	,16405	3,0230	3,7017	1,50	4,57
	عليا دراسات	3	3,5952	,95920	,55380	1,2124	5,9780	2,50	4,29
	Total	76	3,2815	,80889	,09279	3,0966	3,4663	1,00	5,00

## Descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
المستمر_الولاء	سنة 30 من اقل	14	3,0536	,77477	,20707	2,6062	3,5009	1,50	4,50
	40 من اقل الى 30 من سنة	35	3,1536	,89066	,15055	2,8476	3,4595	1,00	4,50
	50 من اقل الى 40 من سنة	21	3,2321	,62411	,13619	2,9481	3,5162	2,00	4,75
	فاكثر سنة 50 من	6	3,6458	,24260	,09904	3,3912	3,9004	3,25	4,00
	Total	76	3,1957	,76983	,08831	3,0198	3,3716	1,00	4,75
العاطفي_الولاء	سنة 30 من اقل	14	2,9745	,76187	,20362	2,5346	3,4144	1,83	4,43
	40 من اقل الى 30 من سنة	35	3,6694	1,29432	,21878	3,2248	4,1140	1,00	9,57
	50 من اقل الى 40 من سنة	21	3,8118	,55924	,12204	3,5572	4,0664	2,00	4,71
	فاكثر سنة 50 من	6	4,1190	,44645	,18226	3,6505	4,5876	3,71	5,00

## قائمة الملاحق

Total	76	3,6162	1,03241	,11843	3,3803	3,8521	1,00	9,57	
أولاء_الإخلاقي	سنة 30 من أقل	14	2,9643	,77347	,20672	2,5177	3,4109	1,50	4,50
	40 من أقل الى 30 من سنة	35	3,2745	,94785	,16022	2,9489	3,6001	1,00	5,00
	50 من أقل الى 40 من سنة	21	3,3750	,60316	,13162	3,1004	3,6496	2,00	4,75
	فاكثر سنة 50 من	6	3,7351	,35918	,14663	3,3582	4,1121	3,25	4,29
Total		76	3,2815	,80889	,09279	3,0966	3,4663	1,00	5,00

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
المستمر_الولاء	سنوات 5 من أقل	15	3,1333	,80798	,20862	2,6859	3,5808	1,50	4,50
	10 من أقل الى 5 من سنوات	24	3,0885	,96013	,19599	2,6831	3,4940	1,00	4,50
	15 من أقل الى 10 من سنة	18	3,3056	,57238	,13491	3,0209	3,5902	1,50	4,13
	20 من أقل الى 15 من سنة	13	3,2308	,71050	,19706	2,8014	3,6601	2,00	4,75
	سنة 20 من أكثر	6	3,3750	,58630	,23936	2,7597	3,9903	2,38	4,00
Total		76	3,1957	,76983	,08831	3,0198	3,3716	1,00	4,75
العاطفي_أولاء	سنوات 5 من أقل	15	3,1238	,78469	,20261	2,6893	3,5584	1,83	4,43
	10 من أقل الى 5 من سنوات	24	3,4871	,89727	,18315	3,1082	3,8660	1,00	5,00
	15 من أقل الى 10 من سنة	18	3,9127	1,51146	,35625	3,1611	4,6643	2,43	9,57
	20 من أقل الى 15 من سنة	13	3,8443	,66614	,18475	3,4418	4,2469	2,00	4,71
	سنة 20 من أكثر	6	3,9802	,55704	,22741	3,3956	4,5647	3,33	5,00
Total		76	3,6162	1,03241	,11843	3,3803	3,8521	1,00	9,57
الإخلاقي_أولاء	سنوات 5 من أقل	15	3,1048	,79508	,20529	2,6645	3,5451	2,00	4,57
	10 من أقل الى 5 من سنوات	24	3,1079	,97830	,19969	2,6948	3,5210	1,00	4,57

## قائمة الملاحق

15 من اقل الى 10 من سنة	18	3,3929	,60324	,14218	3,0929	3,6928	1,50	4,13
20 من اقل الى 15 من سنة	13	3,5165	,84117	,23330	3,0082	4,0248	2,00	5,00
سنة 20 من اكثر	6	3,5744	,42098	,17186	3,1326	4,0162	3,14	4,29
Total	76	3,2815	,80889	,09279	3,0966	3,4663	1,00	5,00

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المستمر_الولاء	Intergruppes	1,589	3	,530	,890	,451
	Intragruppes	42,859	72	,595		
	Total	44,448	75			
العاطفي_أولاء	Intergruppes	8,185	3	2,728	2,737	,050
	Intragruppes	71,756	72	,997		
	Total	79,941	75			
الاخلافي_أولاء	Intergruppes	2,829	3	,943	1,468	,230
	Intragruppes	46,245	72	,642		
	Total	49,073	75			

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المستمر_الولاء	Intergruppes	,760	4	,190	,309	,871
	Intragruppes	43,688	71	,615		
	Total	44,448	75			
العاطفي_أولاء	Intergruppes	7,090	4	1,773	1,728	,153
	Intragruppes					
	Total					

## قائمة الملاحق

Intragroupes	72,851	71	1,026			
Total	79,941	75				
الاخلاقي_أولاء	Intergroupes	2,648	4	,662	1,012	,407
	Intragroupes	46,426	71	,654		
	Total	49,073	75			

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
المستمر_الولاء	قسم رئيس	10	3,6125	,37937	,11997	3,3411	3,8839	3,00	4,00
	مصلحة رئيس	6	3,8750	,47434	,19365	3,3772	4,3728	3,38	4,75
	الفرع رئيس	5	2,9250	,48088	,21506	2,3279	3,5221	2,50	3,50
	اطار	55	3,0705	,80929	,10913	2,8517	3,2892	1,00	4,50
	Total	76	3,1957	,76983	,08831	3,0198	3,3716	1,00	4,75
العاطفي_أولاء	قسم رئيس	10	3,9238	,10517	,03326	3,8486	3,9990	3,71	4,00
	مصلحة رئيس	6	4,1190	,59533	,24304	3,4943	4,7438	3,29	5,00
	الفرع رئيس	5	3,2571	,70999	,31752	2,3756	4,1387	2,43	4,00
	اطار	55	3,5381	1,15958	,15636	3,2246	3,8516	1,00	9,57
	Total	76	3,6162	1,03241	,11843	3,3803	3,8521	1,00	9,57
الاخلاقي_أولاء	قسم رئيس	10	3,6589	,33157	,10485	3,4217	3,8961	3,14	4,00
	مصلحة رئيس	6	3,9643	,49603	,20250	3,4437	4,4848	3,38	4,75
	الفرع رئيس	5	3,1214	,50482	,22576	2,4946	3,7482	2,50	3,71
	اطار	55	3,1529	,86683	,11688	2,9186	3,3873	1,00	5,00
	Total	76	3,2815	,80889	,09279	3,0966	3,4663	1,00	5,00

## قائمة الملاحق

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المستمر_الولاء	Intergroupes	5,735	3	1,912	3,555	,018
	Intragroupes	38,713	72	,538		
	Total	44,448	75			
العاطفي_الولاء	Intergroupes	3,444	3	1,148	1,080	,363
	Intragroupes	76,498	72	1,062		
	Total	79,941	75			
الاخلاقي_الولاء	Intergroupes	5,259	3	1,753	2,881	,042
	Intragroupes	43,814	72	,609		
	Total	49,073	75			

## الفهرس

رقم الصفحة	الفهرس
	صفحة الواجهة
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
ا-خ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: التأسيس النظري للاستثمار في رأس المال البشري و الولاء التنظيمي.</b>	
1	تمهيد الفصل الأول
2	المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية حول رأس المال البشري
2	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
2	الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري
4	الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري
4	الفرع الثالث: عناصر رأس المال الفكري
8	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لرأس المال البشري
8	الفرع الأول: التطور التاريخي لرأس المال البشري
9	الفرع الثاني: نظريات رأس المال البشري و النقد الموجه لها .
10	أولا: النظريات الكلاسيكية
12	ثانيا: النظريات الحديثة
15	الفرع الثالث: مفهوم و أنواع رأس المال البشري
15	أولا: مفهوم رأس المال البشري
18	ثانيا: أنواع رأس المال البشري
18	الفرع الرابع: خصائص و أهمية رأس المال البشري
18	أولا: خصائص رأس المال البشري
20	ثانيا: أهمية رأس المال البشري
21	الفرع الخامس: أبعاد رأس المال البشري
24	المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري
25	الفرع الأول: تعريف إدارة رأس المال البشري
26	الفرع الثاني: مبادئ إدارة رأس المال البشري
27	الفرع الثالث: وظائف و نشاطات إدارة رأس المال البشري
27	أولا: استقطاب رأس المال البشري
31	ثانيا: تنمية و تطوير الموظفين
32	ثالثا: استقطاب أفضل الموظفين

## الفهرس

33	المطلب الرابع : ماهية الاستثمار في رأس المال البشري
33	الفرع الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته
33	أولا : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
25	ثانيا : تنمية الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري
35	ثالثا : أهمية الاستثمار في رأس مال البشري
37	الفرع الثاني : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
38	الفرع الثالث : أساليب الاستثمار في رأس المال البشري
39	أولا : التعليم و التعلم
43	ثانيا: التدريب و التكوين
49	ثالثا : الصحة و السلامة المهنية
57	المطلب الخامس : طرق تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري و مخاطر إهماله.
57	الفرع الأول : اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية
59	الفرع الثاني : طرق تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري
60	الفرع الثالث : مخاطر إهمال رأس المال البشري
61	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي
61	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
61	الفرع الأول : مفهوم الولاء التنظيمي و أهميته.
61	اولا : مفهوم الولاء التنظيمي
64	ثانيا : أهمية الولاء التنظيمي
64	الفرع الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي و أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي.
64	أولا : أبعاد الولاء التنظيمي
67	ثانيا : أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي
68	الفرع الثالث: مؤشرات الولاء التنظيمي و خصائصه .
68	أولا : مؤشراته
69	ثانيا :خصائص الولاء التنظيمي
70	المطلب الثاني : أساسيات عن الولاء التنظيمي
70	الفرع الأول : عناصر الولاء التنظيمي
71	الفرع الثاني : مراحل تطور الولاء التنظيمي
73	الفرع الثالث : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
76	الفرع الرابع:العوامل المساعدة على تحقيق الولاء و مقوماته
76	أولا : العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي
85	ثانيا : استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
86	ثالثا : مقومات الولاء
86	المطلب الثالث : أثار الولاء التنظيمي و طرق صناعته
86	الفرع الأول : طرق صناعة المنظمة للولاء في أنفس العاملين
87	الفرع الثاني : أثار الولاء التنظيمي

## الفهرس

92	الفرع الثالث : العوامل التي تقوي الولاء التنظيمي
95	الفرع الرابع : العوامل التي تضعف الولاء التنظيمي.
95	المطلب الرابع : الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي
96	الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و محدداته
96	أولا : مفهوم الرضا الوظيفي
96	ثانيا : محددات الرضا الوظيفي
97	الفرع الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي
98	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
106	الفرع الرابع : العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي
109	المطلب الخامس : الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي
109	الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية و أهميتها
110	الفرع الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية و وظائفها
112	الفرع الثالث : العلاقة بين الولاء التنظيمي و الثقافة التنظيمية
113	المبحث الثالث : الاستثمار في رأس المال البشري كأساس لتحقيق الولاء التنظيمي
114	المطلب الأول : مجالات الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين
116	المطلب الثاني : دور التعليم و التعلم في تحقيق الولاء التنظيمي
118	المطلب الثالث : دور التدريب و التكوين في تحقيق الولاء التنظيمي
120	المطلب الرابع : دور الصحة و السلامة المهنية في تحقيق الولاء التنظيمي
122	المطلب الخامس :علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالولاء التنظيمي
125	خلاصة الفصل .
الفصل الثاني الدراسات السابقة	
127	تمهيد الفصل الثاني
128	المبحث الأول : الدراسات العربية
128	المطلب الأول : الدراسات العربية التي تناولت محور "الاستثمار في رأس المال البشري"
138	المطلب الثاني : الدراسات العربية التي تناولت محور "الولاء التنظيمي"
145	المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية.
145	المطلب الأول : الدراسات الأجنبية التي تناولت محور "الاستثمار في رأس المال البشري"
152	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية التي تناولت محور "الولاء التنظيمي "
160	المبحث الثالث :التعقيب على الدراسات السابقة
160	المطلب الأول : أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة
161	المطلب الثاني : الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
162	المطلب الثالث : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
171	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية تلمسان –سيدي بلعباس	
173	تمهيد الفصل الثالث
174	المبحث الأول : لمحة تعريفية عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

## الفهرس

174	المطلب الأول : لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع العام
174	الفرع الأول : مؤسسة ستار EPE- STAR
174	أولا : بيانات عامة عن المؤسسة:
177	ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
179	ثالثا : إستراتيجية التدريب. في المؤسسة
180	رابعا : الغيابات و دوران العمل في المؤسسة
181	خامسا : إستراتيجية التحفيز و الأجور
182	الفرع الثاني : مؤسسة EPE- SOGERHWIT
182	اولا : تعريف الشركة العامة للدراسات و إنجازات الري وحدة تلمسان
183	ثانيا : استقطاب الكفاءات في المؤسسة
183	ثالثا : الهيكل التنظيمي
184	رابعا : الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة
184	المطلب الثاني : لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع الخاص.
184	الفرع الاول : مؤسسة شي علي أنابيب CHILI TUBE
184	أولا : مراحل تأسيس ونمو المجمع
185	ثانيا : نشاطات المجمع
185	ثالثا : منتجات المجمع:
186	رابعا : فرع شي علي للأنابيب
188	خامسا : التنظيم والهيكل الإداري
188	الفرع الثاني : مؤسسة خربوش لصناعة العتاد الفلاحي الجزائري ALG Agro- Industrie
188	أولا : عرض تقديمي لشركة ALG AGRO INDUSTRIE فرع تلمسان
189	ثانيا :التنظيم والهيكل الإداري
190	ثالثا :إستراتيجية تخطيط و توظيف الموارد البشرية:
190	رابعا :انشطة مجمع خربوش
192	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
192	المطلب الأول : منهج و أدوات الدراسة الميدانية
192	الفرع الأول : المنهج المستخدم في الدراسة
192	أولا : المنهج
192	ثانيا : نموذج الدراسة
194	الفرع الثاني :أدوات الدراسة الميدانية
194	أولا : مصادر جمع البيانات
195	ثانيا : الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة
198	ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
201	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
201	الفرع الأول :مجتمع الدراسة
201	الفرع الثاني : عينة الدراسة

## الفهرس

203	المطلب الثالث : التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة
203	الفرع الأول : الصدق الظاهري للاستبيان
203	الفرع الثاني : ثبات الاستبيان و معامل الصدق الذاتي
205	الفرع الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي
206	المطلب الرابع : التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة
206	الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
208	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن.
211	الفرع الثالث :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة
213	الفرع الرابع :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
215	الفرع الخامس :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في المؤسسة
218	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
218	المطلب الأول :التحليل الإحصائي لمحور الاستثمار في رأس المال البشري
218	الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسات من القطاع العام.
218	أولاً : تحليل بعد التعليم
223	ثانياً : تحليل بعد التدريب
228	ثالثاً : تحليل بعد الصحة
231	الفرع الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسات من القطاع الخاص .
231	اولاً : تحليل بعد التعليم
236	ثانياً : تحليل بعد التدريب
240	ثالثاً : تحليل بعد الصحة
243	الفرع الثالث: مقارنة بين درجة استجابات أفراد العينة من القطاع العام والخاص حول الاستثمار في رأس المال البشري
245	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي
245	الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي للمؤسسات من القطاع العام.
251	الفرع الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الولاء التنظيمي للمؤسسات من القطاع الخاص .
254	الفرع الثالث: مقارنة بين درجة استجابات أفراد العينة من القطاع العام والخاص حول الولاء التنظيمي
257	لمطلب الثالث : اختبارات الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة
257	الفرع الأول : اختبار فرضيات الدراسة
257	أولاً :اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
264	ثانياً :اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
268	ثالثاً :اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
276	رابعاً :اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
280	خامساً :اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
286	الفرع الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
295	خلاصة الفصل الثالث
297	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر و المراجع

## الفهرس

---

الملاحق

الفهرس

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري بإبعاده المتمثلة في (التعليم ، التدريب و الصحة) على صناعة الولاء التنظيمي للموظفين ، من خلال الاعتماد على الممارسات التي تهدف إلى الاستثمار في رأس المال البشري ، حتى تستطيع هذه الأخيرة المساهمة في صناعة الولاء التنظيمي .وقصد تحقيق أهداف الدراسة ، واختبار الفرضيات المقدمة تم الاستعانة بإستبيان وزع على عينة من الإطارات في بعض المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، وتم معالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.V26.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطيه وأثر ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده على الولاء التنظيمي، كما يوجد اختلاف في مدى تأثير كل بعد من الأبعاد السابقة على الولاء التنظيمي.

كما أن على المؤسسات الاقتصادية الوطنية الاهتمام أكثر بكفاءتها البشرية، والاستثمار فيها لصناعة الولاء التنظيمي لضمان بقائهم و استمراريتهم في العمل حيث أصبح المورد البشري في الوقت الراهن ثروة و خيار إستراتيجي لا بد من الاستثمار فيه لمواجهة المنافسة بنجاح، وضمان القدرة على الاستمرار ، البقاء والتميز.

**كلمات مفتاحية :** رأس المال البشري ، الاستثمار في رأس المال البشري ، التعليم ، التدريب ، الصحة ، الولاء التنظيمي.

## Résumé :

Cette étude visait à déterminer dans quelle mesure l'investissement dans le capital humain impacte des dimensions (éducation, formation et santé) sur afin qu'il puisse contribuer à l'industrie de la loyauté organisationnelle des employés, en s'appuyant sur des pratiques visant à investir dans le capital humain, afin que ces derniers puissent contribuer à l'industrie de loyauté organisationnelle. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, les hypothèses présentées ont été testées à l'aide d'un questionnaire qui a été distribué à un échantillon de pneus dans les institutions économiques nationales et traitées dans le cadre du programme statistique SPSS. V 26.

L'étude a révélé un certain nombre de résultats, notamment l'existence d'une relation corrélative et un impact statistiquement significatif entre l'investissement dans le capital humain dans ses dimensions sur la loyauté organisationnelle, et une différence dans la mesure où chacune des dimensions précédentes affecte la loyauté organisationnelle.

Les institutions économiques nationales devraient également accorder plus d'attention à leurs compétences humaines et investir en elles pour l'industrie de la loyauté organisationnelle afin d'assurer leur survie et la continuité dans le travail. Les ressources humaines sont maintenant une richesse et une option stratégique dans laquelle l'investissement est nécessaire pour contrer la concurrence, assurer la durabilité, la survie et l'excellence

**Mots-clés :** capital humain, investissement dans le capital humain, éducation, formation, santé, loyauté organisationnelle

## Abstract:

This study aimed to identify the extent of the impact of investment in human capital with its dimensions (education, training and health) on the industry of organizational loyalty of employees, based on practices that aim to invest in human capital, so that the latter can contribute to the industry's organizational loyalty. In order to achieve the objectives of the study and to test the hypotheses presented, a questionnaire was distributed to a sample of executives of national economic institutions and its data were processed by the statistical program SPSS.V26.

The study revealed a number of findings, including the existence of a correlative relationship and a statistically significant impact between human capital investment in its dimensions on organizational loyalty, and a difference insofar as each of the previous dimensions affects organizational loyalty.

National economic institutions should also pay more attention to their human skills and invest in them for the industry of organizational loyalty to ensure their survival and continuity in the work. Human resources are now a wealth and a strategic option in which investment is needed to counter competition, ensure sustainability, survival and excellence.

**Keywords:** human capital, investment in human capital, education, training, health, organizational loyalty

